



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kehittämissuunnitelma henkilöstön sitouttamiseksi

Korhonen, Mari

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Kehittämissuunnitelma henkilöstön sitouttamiseksi

Mari Korhonen  
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2015

Korhonen, Mari

### Kehittämissuunnitelma henkilöstön sitouttamiseksi

Vuosi	2015	Sivumäärä	61
-------	------	-----------	----

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kehittää henkilöstön sitouttamista Yritys X:ssä. Kehittämiskohde rajattiin organisaation yhteen toimipisteeseen, sillä sitouttaminen oli aiheena laaja. Opinnäytetyön tarkoituksena oli sitouttaa henkilöstö organisaatioon, jotta vaihtuvuus vähenisi. Henkilöstön sitouttaminen vähentäisi rekrytointiin ja perehdytykseen käytettäviä resursseja ja vapauttaisi niitä paremman tuloksen saavuttamiseksi. Sitouttamisen myötä toiminta yrityksessä tehostuisi. Työn tavoitteena olikin luoda kehittämissuunnitelma organisaatiolle henkilöstön sitouttamiseksi.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä olivat henkilöstöjohtaminen, sitouttaminen, sitouttamisen keinot ja kehittämissuunnitelma. Teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin keskeisten käsitteiden määrittämiseen. Vision ja toimintatapojen jalkauttaminen, esimiehen ja alaisen välisen viestintä, työlöt, tavoitteellisuus, palkitseminen, etenemismahdollisuudet, johdon priorisointi henkilöstöjohtamiseen ja innostaminen määriteltiin sitouttamisen keinoina erikseen omina alalukuinaan.

Sitouttamisen ongelmakohtia selvitettiin kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Opinnäytetyössä käytettiin ryhmäkeskustelua ja avointa kyselytutkimusta, jotka toteutettiin Yritys X:n henkilöstölle. Aineistoja analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä ja kvantifioimalla. Analyysin tulosten pohjalta valittiin teemat, joita käytettiin ideoimisen tukena aivoriihessä. Aivoriihi järjestettiin Yritys X:n henkilöstölle ja siinä ideoitiin sitouttamista tukevia toimintoja kehittämissuunnitelmaan. Aivoriihen pohjalta opinnäytetyön tekijä loi kehittämissuunnitelman kohdeorganisaatiolle.

Henkilöstö ja esimiehet olivat vähiten tyytyväisiä henkilökohtaiseen tavoitteellisuuteen työssä, esimiesten ja alaisten välisen viestinnän tasalaatuisuuteen, työlöihin, palkitsemisjärjestelmään ja johdon näkyvyyteen henkilöstölle, joten ne valittiin kehittämissuunnitelman teemoiksi. Kehittämissuunnitelmaan luotiin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, kuten myyntikilpailujen ja virkistyspäivien järjestäminen, lisärahan maksaminen tavoitteisiin päästessä ja työvuorosuunnitteluun panostaminen. Lisäksi määritettiin vastuuhenkilöt ja aikataulut kehittämistoimille. Yritys X piti kehittämissuunnitelmaa hyödyllisenä ja aikoo hyödyntää sitä tulevaisuudessa resurssien mukaan.

Asiasanat: kehittämissuunnitelma, sitouttaminen, sitouttamiskeinot, sitoutuminen

Korhonen, Mari

### Development Plan for Engaging Human Resources

Year	2015	Pages	61
------	------	-------	----

---

The subject of this thesis was to develop the engagement of the human resources in Company X. The topic of development was restricted to one restaurant of the commissioner organization because engagement is an extensive subject. The purpose of this thesis was to engage human resources to work in Company X, so the high employee turnover would decline. The employees' engagement would cut down the annual costs of recruitment and orientation. This would release resources for the attainment of better results and the operations would become more efficient in Company X.

The key concepts of this thesis were human resource management, engagement, measures of engagement and development plan. The theoretical framework defines key concepts. The topics of vision and modus operandi, communication between the superior and subordinates, working conditions, target-oriented and rewarding work community, possibilities of progress, management's concentration on employees and motivation are covered separately as measures of engagement.

The problematics of engagement were studied by qualitative research methods. Group session and open survey were carried out with Company X's employees and superiors. The data was analyzed as a content analysis. The results were used as the background to brainstorming. Brainstorming was organized with superiors of Company X and the purpose was to discover ideas on how to engage employees. The ideas from the brainstorming session were exploited in the created development plan.

The employees and superiors were least satisfied with the personal target-oriented work community, communication between superiors and subordinates, working conditions, rewarding in the work community and the visibility of management. These themes were chosen to be included in the development plan. Concrete development ideas were written into the development plan, such as organizing sales competitions and recreational activities, adding a bonus to the wages when targets are met and investing in shift planning. In addition, persons in charge and a schedule were defined. Company X thought that the development plan came in useful and they will make the most of it within the limits of the resources.

Key words: development plan, engagement, engaging, measures of engagement

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Sitouttaminen ravintola-alalla .....	7
3	Sitouttaminen osana henkilöstöjohtamista .....	9
3.1	Organisatorinen sitoutuminen .....	10
3.2	Sitouttamisen keinot .....	11
3.2.1	Vision ja toimintatapojen jalkauttaminen .....	14
3.2.2	Viestintä esimiehen ja alaisen välillä .....	15
3.2.3	Työolot .....	17
3.2.4	Tavoitteellisuus työssä .....	19
3.2.5	Palkitseminen työyhteisössä .....	21
3.2.6	Etenemismahdollisuudet .....	23
3.2.7	Johdon priorisointi henkilöstöjohtamiseen .....	24
3.2.8	Innostaminen työyhteisössä .....	26
3.3	Työyhteisön kehittäminen kehittämissuunnitelmalla .....	27
4	Kehittämissuunnitelman luominen henkilöstön sitouttamiseksi .....	29
4.1	Ryhmäkeskustelu .....	31
4.1.1	Ryhmäkeskustelun teoria .....	31
4.1.2	Ryhmäkeskustelun toteutus .....	33
4.1.3	Ryhmäkeskustelun tulokset .....	34
4.2	Kyselytutkimus .....	36
4.2.1	Kyselytutkimuksen teoria .....	36
4.2.2	Kyselytutkimuksen toteutus .....	37
4.2.3	Kyselytutkimuksen tulokset .....	38
4.3	Aivoriihi .....	42
4.3.1	Aivoriihen teoria .....	42
4.3.2	Aivoriihen toteutus .....	43
4.3.3	Aivoriihen tulokset .....	44
4.4	Kehittämissuunnitelma .....	45
5	Johtopäätökset .....	47
	Lähteet .....	50
	Sähköiset lähteet .....	51
	Julkaisemattomat lähteet .....	52
	Kuvat .....	53
	Kuviot .....	54
	Taulukot .....	55
	Liitteet .....	56

## Johdanto

Henkilöstöpolitiikan ydintoimintoja ovat osaajien rekrytointi, heidän sitouttaminen organisaation palvelukseen ja työvoiman joustava käyttö (Lampikoski 2005, 34). Henkilöstöjohtamisesta kiinnostuneelle opinnäytetyöntekijälle tarjottiin henkilöstöjohtajuuteen ja erityisesti henkilöstön sitouttamiseen liittyvää opinnäytetyötä tehtäväksi. Yritys X:ssä henkilöstön suuri vaihtuvuus koettiin ongelmana ja sitoutuminen yritykseen sitä vastoin pienenä. Aiheen laajuuden vuoksi opinnäytetyössä päätettiin keskittyä henkilöstön sitouttamiseen. Lisäksi aihe rajattiin Yritys X:n yhteen toimipisteeseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma Yritys X:lle henkilöstön sitouttamiseksi. Kehittämissuunnitelmasta oli tarkoitus tulla esimiesten päivittäinen työkalu, jonka avulla työntekijöiden sitouttamista edistettäisiin. Työn tarkoituksena oli sitouttaa henkilöstö organisaatioon, jotta vaihtuvuus vähenisi. Henkilöstön sitouttaminen vähentäisi rekrytointiin ja perehdytyksiin käytettäviä resursseja ja vapauttaisi niitä paremman tuloksen saavuttamiseksi. Sitouttamisen myötä toiminta yrityksessä tehostuisi.

Opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan pääkäsitteeksi muotoutui sitouttaminen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu sitouttamisesta osana henkilöstöjohtamista, organisatorisesta sitoutumisesta ja sitouttamisen keinoista sekä työyhteisön kehittämisestä kehittämissuunnitelmalla. Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kehittämissuunnitelma henkilöstön sitouttamiseksi, keskityttiin teoreettisessa viitekehyksessä erityisesti sitouttamisen keinoihin.

Kehittämissuunnitelman luominen aloitettiin valitun ravintolan esimiehille järjestetyllä ryhmäkeskustelulla ja henkilöstölle teetetyllä avoimella kyselylomakkeella. Sen jälkeen käytettiin klassista aivorihtä kehittämissuunnitelman ideointiin. Lopuksi laadittiin kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyö eteni seuraavanlaisesti: Toisessa luvussa käsiteltiin sitouttamista ravintolalalla yleisesti ja henkilöstön sitouttamista Yritys X:ssä. Kolmas luku keskittyi opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen eli sitouttamiseen osana henkilöstöjohtamista. Neljännessä luvussa eriteltiin, kuinka kehittämissuunnitelman luominen henkilöstön sitouttamiseksi eteni. Viidennessä luvussa esiteltiin työn johtopäätökset.

## 1 Sitouttaminen ravintola-alalla

Ravintola-ala yhdessä matkailualan kanssa kasvaa ja kehittyy jatkuvasti myös kansainvälisellä tasolla. Alalla on hyvät tulevaisuuden näkymät ja sen uskotaan luovan niin työtä kuin hyvinvointiakin Suomeen myös tulevaisuudessa. Matkailu- ja ravintola-ala tuo valtiolle noin 5,2 miljardia euroa verotuloja vuodessa. (Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti 2014.)

Matkailu- ja ravintola-alalla työskentelevistä noin 140 000 henkilöstä noin 30 % on alle 26-vuotiaita (Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti 2014). Esimerkiksi kahvilat ja pikaruokapaikat ovat monelle nuorelle ensimmäinen oikea työpaikka, mutta alalla on myös erinomaiset etenemismahdollisuudet. Käden taidot, ihmistuntemus, monipuolinen kielitaito, palveluhalu ja kiinnostus vieraita kulttuureja kohtaan ovat arvostettuja ominaisuuksia alalla työskentelevillä. (Ura- ja koulutuspolut 2014.)

Ravintolatyöntekijät nostavat verrattain paljon toimeentulo- ja asumistukia. PAMin yhteiskuntapoliittisen yksikön päällikön Antti Veirton mukaan siihen vaikuttaa työn epätyypillisuus. Työntekijöiden työsuhteita pidetään heikkolaatuisina, sillä osa-aikaisia työntekijöitä on paljon ja vuokratyön käytön kautta ilmiö vain yleistyy. (Teittinen 2013.)

Ravintola-alan työntekijöiden palkat ovat nousseet vuodesta 2000 vain 41 prosenttia, kun muiden palkansaajien ansioiden muutos on noin 56 prosenttia. Lisäksi ravintola-alan työntekijöistä noin 39 prosenttia tekee työtään osa-aikatyönä, sillä työvuoroja ei ole tarjolla enempää. Usein ajatellaan lukujen selittyvän nuorien opiskelijoiden vaikuttavan lukuihin, mutta väestön ikääntymisen myötä työntekijätkin varttuvat. (Teittinen 2013.)

Määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevät sitoutuvat heikoimmin työhönsä, toimialaan ja työnantajaan kuin muu henkilöstö. Työsuhteen epävarmuus ja suunnittelemattomuuden tunne elämässä vaikuttavat kokonaisvaltaisesti henkilön elämänhallintaan. PAM pyrkiikin työehtosopimuksissaan luomaan tasa-arvoisemman aseman kaikille työntekijöille, niin ettei pysyvää työvoimatarvetta korvata vuokratyövoimalla. (PAMin visio, strategia ja tavoiteohjelma 2011-2015.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan on kohdeltava kaikki työsuhteessa olevia yhdenvertaisesti. Määräaikainen työsuhde tai osa-aikaisuus ei voi olla syy kohdella työntekijää eri tavoin kuin muuta henkilöstöä. Työsuhteen luonne ei saa ratkaista työntekijöille annettavien etuuksien määrää tai laatua, vaan kaikkia työntekijöitä on kohdeltava tasavertaisesti. (Meinke & Vanhala-Harmanen 2011, 182-183.)

Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen HR-toiminnoissa on kehittynyt Suomessa vuoteen 2014 mennessä. Erityisesti perheen ja työn yhteensovittamismahdollisuuksiin, perehdytyksiin ja tasa-arvoisuuteen ollaan oltu tyytyväisempiä ja ne on otettu paremmin huomioon. Rekrytointiohjeisiin ja henkilöstön palkitsemiseen toivottaisiin kiinnitettävän enemmän huomiota organisaation strategiassa. (Aura ym. 2014, 28-29.)

Yritys X:n henkilöstöosasto haluaa puhua työhyvinvoinnin sijaan henkilökunnan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Henkilöstön halutaan voivan hyvin psyykkisesti ja fyysisesti. Organisaatio pyrkii tasapainottamaan henkilökunnan työtä ja muuta elämää hyvinvointiohjelmalla, jonka avulla työntekijä pystyy edesauttamaan henkilökohtaista hyvinvointiaan. Ohjelmaan kuuluu muun muassa erilaiset liikuntatunnit ja painonpudotusohjelmat, joilla pyritään motivoimaan työntekijää urheilemaan ja vähentää riskiä sairastumiseen. (Henkilöstöjohtaja 2015.)

Organisaatio pyrkii ottamaan terveyden ja työturvallisuuden vakavasti. He luovat turvallisen työympäristön ja tarjoavat modernit ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ja työvaatetuksen. Lisäksi työilmapiiri on vapaa seksuaaliseen suuntautumiseen, ikää, rotuun ja muihin asioihin liittyvästä syrjinnästä ja kiusaamisesta. (Henkilöstöjohtaja 2015.)

Johtajuus on tärkeä väline henkilöstön sitouttamiselle. Henkilöstöjohtajan (2015) mukaan Yritys X:n henkilöstö kokee tärkeänä, että esimiehet ovat läsnä henkilöstölle ja osoittavat sen kuuntelemalla työntekijöitä ja antamalla rakentavaa palautetta jatkuvasti. Johtamisen apuna käytetään monia erilaisia ohjelmia, joiden avulla johtaminen on johdonmukaista. Johtamisen apuna käytetään kehityskeskusteluja ja erilaisia kommunikointikanavia.

Johtajuuden kulmakivinä Yritys X:ssa pidetään henkilöstön jatkuvaa kehittämistä, avointa ja suoraa palautetta, vastuullista ja avointa ilmapiiriä, henkilökunnan intohimon ylläpitoa ja esimerkiksi johtamista. Henkilökuntaa autetaan kehittymään palautteen avulla: Hyvin tehdystä työstä kiitetään, avointa ja rakentavaa palautetta annetaan päivittäin, aloitekykyä ylläpidetään aloitelaatikon käytöllä ja yrityksen johtoa voi tavata erilaisissa vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. (Henkilöstöjohtaja 2015.)

Ammatillista koulutusta järjestetään ja ammattitaitoa pyritään lisäämään esimerkiksi virallisilla tuote-, asiakaspalvelu-, myynti- ja ammattialaan liittyvillä koulutuksilla. Yrityksessä järjestettävien koulutusten lisäksi henkilökunnan tulee suorittaa erilaisia verkkokoulutuksia. Perehdytyksen osalta tärkeinä pidetään ensimmäistä päivää ja ensimmäistä työviikkoa. Perehdytystä jatketaan ensimmäiset kolme kuukautta, joiden aikana järjestetään useita koulutuksia, tavataan esimiehiä ja täytetään perehdytyskorttia. (Henkilöstöjohtaja 2015.)



Työsuhteiden solmimisessa ja ylläpidossa pyritään joustamaan organisaation puolelta. Erilaisia elämäntilanteita arvostetaan ja sen kautta saadaan myös henkilökunta sitoutumaan paremmin. Tarvittaessa annetaan vapaata opiskelujen vuoksi tai pidempiaikainen vuorotteluvapaa myönnetään työntekijän niin pyytäessä. Myös terveydentilan vuoksi ollaan valmiita joustamaan tarvittaessa. (Henkilöstöjohtaja 2015.)

Organisaatio tarjoaa kilpailukykyistä ja alan keskitason palkkaa tehdystä työstä. Palkka on riippuvuussuhteessa tehtyyn työhön ja työntekijän työpanokseen. Organisaatio pyrkii säilyttämään lahjakkaimmat työntekijät palveluksessaan. Palkan lisäksi organisaatio tarjoaa kilpailukykyisiä etuja työsuhteessa oleville. Etuihin kuuluu muun muassa henkilökunta-alennukset organisaation toimipisteissä, liikunta- ja kulttuurisetelit, parkkipaikan ja henkilökuntaruokailumahdollisuuden. Lisäksi organisaatiolla on palkitsemisohjelma, minkä avulla pyritään huomioimaan lahjakkuudet ja toimipisteiden myynnit ja palkita onnistumisista. (Henkilöstöjohtaja 2015.)

## 2 Sitouttaminen osana henkilöstöjohtamista

Organisaation ihmisjärjestelmän hankkimisella, motivoinnilla, ylläpidolla, kehittämisellä ja palkitsemisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstöjohtaminen mahdollistaa työntekijän ja organisaation yhteisymmärryksen palvelusuhteen ehdoista ja niiden toteuttamisesta yksimielisesti. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkuttaa organisaation palvelukseen haluamaansa henkilöstöä ja sitouttaa heidät organisaatioon motivoimalla, kannustamalla, luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin ja palkitsemalla heitä hyvistä työsuorituksista. Lisäksi tavoitteena on kehittää työntekijöiden osaamista ja ylläpitää sitä tasaisen työsuorituksen takaamiseksi ja tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. (Kauhanen 2010, 16.)

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu olennaisena osana henkilöstösuunnittelu, jossa tavoitteena on tarkastella työvoiman kysyntää ja tarjontaa organisaation näkökulmasta pitkällä ja lyhyellä aikavälillä oikeanlaisilla kustannuksilla. Henkilöstön vaihtuvuuden tai sairauspoissaolojen määrittäminen etukäteen on hankalaa, mutta yrityksen menestymiseksi ja tehokkuuden ylläpitämiseksi tarvitaan henkilöstöä. Tätä pyritään koordinoimaan henkilöstösuunnittelulla. (Kauhanen 2010, 62.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on oikeanlainen henkilöstö työskentelemässä oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Organisaation on pystyttävä tämän vuoksi ennustamaan ulkoisen ja sisäisen työvoiman tarjonta sekä työvoiman tarve yksiköittäin. Kun tarkastellaan organisaation sisäistä työvoiman tarjontaa, on tärkeää selvittää kuinka tyytyväinen henkilöstö on yrityksen tarjoamiin etenemis- ja kehittymismahdollisuuksiin organi-

saation sisällä ja sen kautta ymmärtää, miksi toiset työntekijät jättävät organisaation ja toiset taas ovat sitoutuneita sen palvelukseen. (Kauhanen 2010, 63-65.)

Päävastuu sitouttamisesta on organisaation henkilöstöjohdolla. Henkilöstöjohtajan on luotava henkilöstölle edellytyksiä, puitteita ja mahdollisuuksia tuloksen tekemiseen ja viihtymiseen työyhteisössä organisaation strategian ja muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Henkilöstöjohtajan tulee valmistella erilaisia etu- ja työsuhdepaketteja eri henkilöstö- ja osaajaryhmille, missä olennaista on henkilöstön näkemysten ja tarpeiden kartoitus. Sitouttaminen on kuitenkin tiimityötä ja onnistunut henkilöstöjohtaminen ei yksin riitä. Linjaesimiesten roolilla ja käyttäytymisellä on suuri vaikutus henkilöstön sitouttamiselle, sillä sen ylläpitoon ja uusimiseen tarvitaan koko johto ja organisaation jokainen esimies. (Lampikoski 2005, 168-169.)

## 2.1 Organisatorinen sitoutuminen

Organisatorisen sitoutumisen määritellään sisältävän voimakasta uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksynnän. Lisäksi sitoutuminen sisältää halukkuutta ponnistella organisaation puolesta. Sitoutuneella työntekijällä on myös halu säilyttää jäsenyys organisaatiossa. (Laitinen 2004, 66.)

Sitoutuminen organisaatioon voi alkaa jo ennen varsinaisen työsuhteen solmimista esimerkiksi työharjoittelun tai läheisen henkilön organisaatiossa työskentelyn myötä. Sitoutuminen alkaa kuitenkin viimeistään rekrytointivaiheessa ja vahvistuu työsuhteen edetessä. Sitoutuminen on jaksoittaista ja siihen liittyy henkilön eri elämäntilanteet. Tutkinnon suorittaminen, urakehitysvaihe, perheen perustaminen, puolison työtilanteen muutos ja oman kodin hankkiminen lainoineen ovat kriittisiä vaiheita henkilön sitoutumisessa organisaatioon. (Lampikoski 2005, 50-51.)

Sitoutuminen on monimuotoinen käsite ja sitoutumisen muotoja on monia. Tunnepohjaisessa sitoutumisessa henkilö on kiintynyt organisaatioon ja sen henkilöstöön, jolloin sosiaaliset suhteet organisaation sisällä ovat tärkeitä, sekä samastunut arvoihin ja toimintatapoihin. Aidossa sitoutumisessa kyse on arvojen sisäistämisestä ja halusta pysyä organisaation palveluksessa esimerkiksi kokemalla työn elämäntehtäväksi tai kutsumukseksi. Normisitoutunut henkilö kokee velvollisuutta pysyä organisaation palveluksessa esimerkiksi saatuaan organisaatiolta uransa aikana merkittäviä etuja. Etuihin perustuvasta sitoutumista puhutaan, kun työntekijä kokee saavansa juuri kyseisessä organisaatiossa parempia ja hyödyllisempiä etuja kuin muilla työnantajilla. Omistautuvaa sitoutumista tarkoitetaan, kun henkilö on sitoutunut työhönsä ja oman työnsä tekemiseen ennemmin kuin organisaatioon. Karrierisitoutunut asettaa omat uratavoitteet ja uralla etenemisen etusijalle ja vaihtaa työpaikkaa, mikäli ne eivät toteudu nykyisessä organisaatiossa hänen toivomallaan tavalla. Pakkositoutunut henkilö pysyy organi-

saation palveluksessa pakon edessä sisäistämättä arvoja, mutta työskennellen normien mukaisesti. (Lampikoski 2005, 48-49.)

Nykyajan modernissa maailmassa työsopimuksen ei koeta perustuvan luottamukselle ja lojaalisuudelle vaan osaamiselle. Työntekijä haluaa pitää huolta osaamisestaan ja kehittää sitä ja odottaa myös työnantajan tekevän niin ja samalla pitävän huolta työntekijän markkina-arvosta. Vastineeksi työnantajalle työntekijä sitoutuu organisaatioon ja on lojaali työnantajalleen. Organisaation vastuulla on organisaation tavoitteista, strategioista ja tarvitsemastaan osaamisesta tiedottaminen, jotta henkilökunta pystyy kehittämään osaamistaan oikeaan suuntaan. (Laitinen 2004, 67.)

Innovatiivisilla työntekijöillä on taipumus ja edellytys hakeutua työskentelemään toisen organisaation palvelukseen, mikäli nykyinen työ ei vastaa heidän toiveitaan tai heidän vaatimuksiinsa ei reagoida positiivisesti. Innovatiivisen työntekijän lähteminen maksaa organisaatiolle, sillä hänen tilalleen tarvitaan uusi henkilö. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen lisäksi organisaatiolle tulee maksettavaksi piileviä kustannuksia, kuten tietotaidon menetys. Työntekijöiden lähteminen lisää paineita organisaatioon jäävälle henkilöstölle, jolloin saattaa syntyä poistumiskierre. Henkilöstön kierto on tietyissä mittasuhteissa hyödyksi yritykselle, sillä uudet työntekijät tuovat tuoreita näkemyksiä ja kokemuksia. Ammattitaitoinen ja monikäyttöinen avainhenkilöstö, joka on organisaation ydintyövoimaa, kuitenkin varmentaa organisaation toiminnan vakauden ja tuloksentehtäiden. (Lampikoski 2005, 41.)

Sitoutunut työntekijä jää organisaation palvelukseen. Lisäksi sitoutunut työntekijä on ylpeä saavutuksistaan organisaatiossa ja esimerkiksi myymistään tuotteista. Organisaatio ei voi menestyä ilman sitoutuneita työntekijöitä ja työntekijät eivät voi sitoutua ilman organisaation tukea ja ymmärrystä. (Bardwick 2008.)

## 2.2 Sitouttamisen keinot

Mikäli organisaatio sitouttaa henkilöstönsä oikein, heidän työntekijänsä ovat innovatiivisia, motivoituneita ja vakaita ja heillä on lisäksi korkea suorituskky. Tällaisen henkilöstön avulla organisaation on mahdollista saavuttaa korkeitakin tavoitteita ja tuloksia. Myös tulevaisuuden tuloksentehtäky varmentuu, kun henkilöstö on sitoutunutta. Pakkositouttamisen sijaan puhutaan sitouttamisen edistämisestä, sillä se pohjautuu henkilöstön omaehtoisuuteen. Työorganisaatio ei voi velvoittaa henkilöstöä antamaan kaikkeaan organisaation takia, vaan henkilöstön on itse haluttava sitoutua yritykseen, jotta siinä voidaan onnistua. (Lampikoski 2005, 36-37.)

Sitouttamiskulttuuria voidaan luoda sitouttamisstrategioilla. Strategisesti pätevä johto pitää työntekijöitä kumppaneina tai partnereina, tunnistaa heidän työtä ja työolosuhteita koskevat

tarpeet ja odotukset sekä ottaa huomioon henkilöiden erilaisuuden työsuhtejärjestelyissä. Henkilöstöön tulisi investoida kilpailuresurssina ja ottaa huomioon sitouttamisen vaatimukset rekrytoinnissa, urasuunnittelussa, työolojen kehittämisessä ja palkitsemisessa. Organisaation arvoissa tulisi mainita henkilöstön pysymisen tärkeydestä organisaatiolle ja visiossa ymmärtää henkilöstön tärkeys sen toteuttamiseksi. Johdon tulisi toteuttaa sitouttamista tukevaa johtamistapaa ja korostaa aikaansaamista, innovatiivisuutta ja tuloksia. Avoin, joustava, turvallinen ja oikeudenmukainen ilmapiiri työpaikalla edistävät sitoutumista, joten johdon tehtävänä on luoda kriteerit täyttävä yrityskulttuuri organisaatiolle. (Lampikoski 2005, 36.)

Organisaation tulee rakentaa sitouttamisstrategia huolellisesti ja innovatiivisesti perustuen sopivilta osin jo omaksuttuihin ja hyviksi koettuihin käytäntöihin. Strategian ydin tulisi olla ytimekäs, selkeästi viestittävä ja inspiroiva. Tärkeä osa sitouttamisstrategiaa ovat työsopimukset. Strategian tulisi kattaa kaikki teemat henkilöstön rekrytoinnista poislähtijöistä huolehtimiseen ja sen tulisi sopia organisaation kulttuuriin sekä ottaa huomioon toimialan erityispiirteet. Strategian tulisi keskittyä erityisesti vahvuuksien parantamiseen ja heikkouksien vähentämiseen ja sitä tulisi tarkastella ja uusia säännöllisesti. (Lampikoski 2005, 163-164.)

Sitouttaminen on pitkä prosessi, johon liittyy monia yksityiskohtia. Palkka tai optiot eivät riitä henkilöstön sitouttamiseksi vaan monitahoisella ja pitkäjänteisellä strategian noudattamisella luodaan sitouttava ”kokonaispaketti”. Sitouttamispaketin aiheuttamien kustannusten tulisi olla tasapainossa odotettavissa olevien tulosten kanssa, jotta organisaation taloudellinen tila kehittyy tai säilyy entisellään. (Lampikoski 2005, 165.)

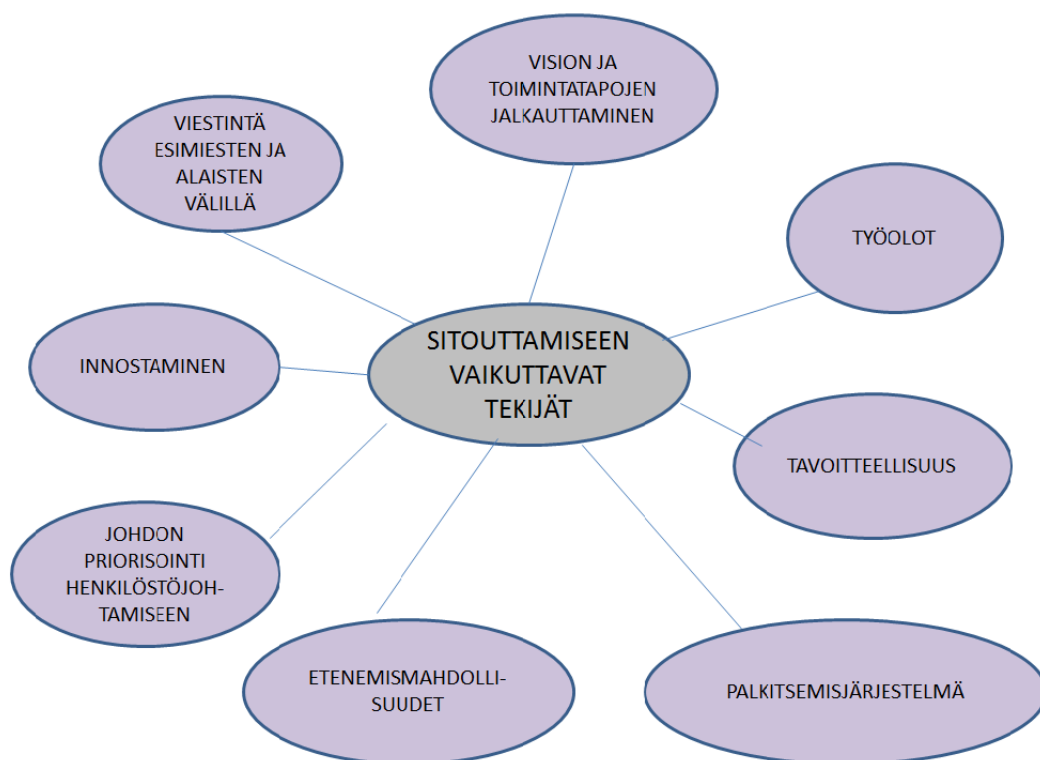
Sitouttamisen edistämisen keinoiksi on olemassa monia strategisia suosituksia. Organisaatiota kehoitetaan tarkastelemaan vaihtuvuuslukuja ja reagoimaan niihin tarvittaessa nopeasti, ratkaisemaan konfliktit niin, että työntekijä pystyy halutessaan sivuuttamaan oman esimiehensä ja tarkastelemaan henkilöstöä strategisena liiketoimintaresurssina. Samalla tulisi kuitenkin tuottaa jatkuvia parannuksia henkilöstön työolosuhteisiin ja kiinnittää huomiota huippusuorituksiin. (Lampikoski 2005, 165.)

Sitouttamisen etuihin kuuluu monia asioita. Organisaatio säästää uusien henkilöiden rekrytointi- ja perehdytyskustannuksista, joten henkilöstön pitäminen on huomattavasti edullisempaa kuin uuden palkkaaminen. Avaintiedot, taidot, kokemukset ja keksinnöt säilyvät organisaation palveluksessa eivätkä siirry kilpailijoille. Osaava henkilöstö vaikuttaa organisaation kasvuun ja kehitykseen ja luo täten uusia työpaikkoja. Asiakkaiden lojaalisuus ja tyytyväisyys yritystä kohtaan pysyy ennallaan tai kasvaa. Samalla organisaation suorituskyky, tehokkuus, tuottavuus, kilpailukyky ja tulostaso säilyvät ja paranevat entisestään. (Lampikoski 2005, 77-78.)

Isoahon (2007, 141-142) mukaan sitoutuminen on kuitenkin sisäsyntyistä ja siten henkilöstön itsensä vastuulla. Johto ja esimiehet voivat edesauttaa henkilöstön sitoutumista, mutta sen onnistuminen ei voi olla täysin heidän vastuullaan. Sitouttamiseen pätee sama kuin motivaatioon; voidaan puhua motivoimisesta tai sitouttamisesta, mutta lopputulos ei onnistu, ellei henkilö itse ei ota vastuuta asiasta ja tee työtä sen eteen.

Henkilöstön tulisi nähdä oman työnsä merkitys ja löydettävä henkilökohtaiset syynsä sille, miksi haluaa tehdä työtä kyseisessä organisaatiossa. Lisäksi henkilöstön on arvostettava omaa työpanostaan organisaation palveluksessa ja tuntea ammattitilpeyttä. Kun edellä mainitut asiat toimivat, henkilöstö menestyy tehtävässään, kokee motivaatiota ja sitoutuu. Oman motivaation tunteen lisäksi henkilöstöllä on vastuu kollegoidensa motivoimisesta pitämällä yllä positiivista ja innostavaa työilmapiiriä. (Isoaho 2007, 142-143.)

Sitoutumista yritykseen lisäävät monet eri tekijät ja niihin panostamalla organisaatiolla on keino sitouttaa henkilöstöään. Mikäli henkilöstö kokee johtajuuden tai työolot toimiviksi, tuntee organisaation vision ja toimintatavat, kokee omien tavoitteiden olevan linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja henkilöstö saa riittävästi tunnustusta työsuorituksistaan, täyttyvät sitoutumisen tunnusmerkit. Sitouttamista edistävät myös etenemismahdollisuudet, johdon priorisoiminen henkilöstöjohtamiseen ja innostaminen yhteisössä. (Lampikoski 2005, 155.) Kuviossa 1 on eritelty sitouttamiseen vaikuttavat tekijät.



Kuvio 1: Sitouttamiseen vaikuttavat tekijät (Lampikoski 2005, 155).

Huippusuorittajiin organisaatio voi panostaa sitouttamiskeinoilla, joihin rivityöntekijät eivät yllä. Keinoja ovat muun muassa henkilökohtainen kouluttautumisbudjetti, ammatillisten järjestöjen jäsenmaksuista huolehtiminen, luottamustoimeen nimeäminen ja bonuksen maksaminen. Huippusuorittajat arvostavat myös kouluttautumismahdollisuuksia ja kutsuja esimerkiksi alan kansainvälisiin konferensseihin. (Lampikoski 2005, 269-271.)

### 2.2.1 Vision ja toimintatapojen jalkauttaminen

Olenainen tekijä henkilöstön sitouttamisessa on työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus. Organisaatioiden tulisi määrittää arvot niin, että henkilöstön on helppo sitoutua niihin. Jo rekrytointivaiheessa tulisi tarkastaa arvojen sopivuus ja perehdytyksen aikana uuden henkilöstön pitäisi pystyä sisäistämään arvot. (Laitinen 2004, 68.)

Yhteinen arvopohja työpaikalla tekee työstä turvallisempaa ja siten mielekkäämpää. Työntekijät pyrkivät luonnostaan sitoutumaan yrityksen arvoihin ja omaksumaan ne. Mikäli arvopohjaa ei yhteisesti sovita, muodostavat työntekijät oman arvopohjansa, jonka mukaan he tekevät työssä tarvittavat päätökset. Sitoutuneisuutta työhön lisää, mikäli työntekijä tietää tehtyjen päätösten noudattavan yrityksen arvopohjaa. Turvattomuutta työhön ja sitä kautta sitoutumista vähentävää, mikäli työntekijä kokee joutuvansa toimimaan joko tiedostamatta tai tietoisesti yrityksen arvoja vastaan. (Kesti 2013, 105.)

Johto ja esimiehet ovat vastuussa siitä, että henkilöstö pystyy hyödyntämään ja toteuttamaan organisaation arvoja työssään. Organisaation keinot arvojen mukaisen toiminnan aikaansaamiseksi ovat selkeät. Johdon täytyy suunnitella strategia huolella ja jakaa se pienempiin tavoitteisiin. Strategia ja tavoitteet viestitään henkilöstölle, jonka jälkeen toimintaa mitataan systemaattisesti ja läpinäkyvästi. Toiminnan edetessä johtamisjärjestelmää ja strategiaa viilataan ja varmistetaan, että toiminta organisaatiossa on kunnossa. (Isoaho 2007, 109.)

Yrityksen arvoja ja pyrkimyksiä ilmennetään visiolla. Lupaavat tulevaisuudenvisiot voivat parhaimmillaan riittää henkilöstön sitouttamiseksi organisaatioon. Epäusko organisaation tulevaisuuteen taas vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen, kun avainhenkilöt jättävät yrityksen. Johdon on osattava viestiä organisaation visio uskottavasti ja rehellisesti välittäen henkilöstölle vahvan tahdon olla osana organisaation tulevaisuutta. Parhaimmillaan visiot saavat henkilöstön tavoittelemaan erinomaisuutta ja tuntemaan työn merkityksellisyyden, jolloin henkilöstö haluaa olla osana organisaatiota, vaikka esimerkiksi työoloissa olisi parantamisen varaa. (Lampikoski 2005, 255-256.)

Visioita luotaessa ja uudistaessa on tärkeää huomioida niiden sopivuus organisaation vallitsevaan arvomaailmaan. Mikäli visiota muutetaan, saatetaan joutua aloittamaan arvopohjan muokkaamisella. Visiota mukailevat arvot helpottavat sekä organisaation johtamista että henkilöstön työntekoa ohjaamalla käytännön toimintaa. Sitoutuminen visioon ja arvoihin alkaa, kun henkilöstö tiedostaa uudet tai jo olemassa olevat visiot ja arvot, vasta sen jälkeen niitä aletaan ymmärtää ja hyväksyä. Kun henkilöstö on tiedostanut, ymmärtänyt ja hyväksynyt visiot ja arvot, alkavat he toimia niiden mukaisesti työssään. (Kesti 2013, 105.)

Visiota ja arvoja noudattavat organisaation sisäiset toimintatavat, jotka mahdollistavat joustavan ja sujuvan työnteon. Toimintatavat kaipaavat jatkuvaa tehokasta uudistamista ja tarkastelua, jotta sujuva työnteko on henkilöstölle mahdollista. Toimintatavoilla ja niiden jalkauttamisella pyritään organisoimaan jokapäiväinen työ niin, ettei tehdä päällekkäistä työtä eikä synny turhia katkoja tai odotusta. Järjestelmälliset toimintatavat takaavat mielekkään ja sujuvan työn koko henkilöstölle. (Kesti 2013, 107.)

Mikäli esimies ei seiso yrityksen arvojen ja tavoitteiden takana, on työntekijän hankala onnistua työssään. Esimiehen on sitouduttava organisaation tavoitteisiin ja pyrkimyksiin ja toteuttaa niitä työssään, vaikka hänen ei henkilökohtaisesti olisi helppo hyväksyä niitä. Esimies saattaa vedota siihen, että tavoitteet ovat jo kaikkien tiedossa, kaikki tietävät jo valmiiksi miksi työpaikalla ollaan tai että mission kertominen on johtoportaan tehtävä. Pahimmassa tapauksessa esimies pitää tiimiään kivirekenä, jota täytyy vetää perässä tai ajattelee, etteivät tavoitteet kiinnosta tiimiä. Vaikka esimies olisi epäuskoinen tavoitteiden toteuttamisesta, hän ei saa antaa sen vaikuttaa tiimin työhön, koska silloin kukaan ei pysty sitoutumaan työhönsä. Esimies voi keskustella omista ajatuksistaan kollegoidensa tai johtoportaan kanssa ja setviä siten, kuinka johtaa tiimiä parhaaseen tulokseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 72.)

### 2.2.2 Viestintä esimiehen ja alaisen välillä

Yrityksen sisäisen viestinnän kulmakivenä toimivat esimiehet. Esimiehen ja alaisen keskeinen viestintä toimii pohjana koko yrityksen viestinnälle. Rehellinen ja avoin vuorovaikutus on paras tapa kommunikoida kaikissa tilanteissa. Teknologian rinnalla on hyvä suosia myös kasvokkain tapahtuvaa viestintää. (Ukko ym. 2007, 33.)

Esimiehen viestintä on tärkeä osa yrityksen kehittämistä, joten esimiehen pitää asennoitua viestintään oikein. Viestinnän tulee tukea yrityksen tavoitteita ja noudattaa niiden linjaa. Alaisten henkilökohtaiset työnkuvat ja tavoitteet, yksikön tavoitteet ja tulokset ja koko yrityksen arvot ja visio pitää välittyä henkilöstölle esimiehen kautta. Asiat on esitettävä ymmärrettävästi ja selkeästi, jotta jokainen alainen ymmärtää oman tehtävänsä ja tavoitteensa. (Ukko ym. 2007, 33.)

Esimiehet joutuvat viestimään erilaisissa oloissa. Kiireen keskellä epävirallinen keskustelu alaisen kanssa voi tuntua turhalta, vaikka se palkitsee myöhemmin. Esimies myös toimii linkkinä ylemmän johdon ja alaisten välillä, jolloin tiedonkulun tulisi tapahtua hänen kauttaan. (Ukko ym. 2007, 33.)

Esimiehen ja alaisen välisen viestinnän on oltava päämäärätietoista ja tavoitteeseen pyrkivää. Viestinnän tulee olla selkeää ja yksiselitteistä, jotta koko henkilöstö ymmärtää sanoman. Vastuullisuus viestinnästä on esimiehellä, mutta myös työntekijöiden on osattava viestiä kollegoilleen sekä esimiehelle. Tiedon, josta viestitään, tulee olla luotettavaa ja tarvittaessa aika-tiloihin sidottua. Päämäärätietoinen ja tavoitteellinen viestintä tukee henkilöstön sitoutumista työyhteisöön. (Ukko ym. 2007, 42.)

Sisäisen viestinnän koetaan antavan henkilöstölle yhteisen, noudatettavan tietoperustan, lisäävän työmotivaatiota, vaikuttavan työtyytyväisyyteen ja vaikuttavan oleellisesti työyhteisön ilmapiiriin. Onnistunut viestintä toimii välillisenä keinona parempaan työn jälkeen, motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja ilmapiiriin. Sisäisen viestinnän kautta kaikki tietävät oman roolinsa työyhteisössä ja toiminta tehostuu. (Kauhanen 2010, 180.)

Organisaation sisäisen viestinnän päämääränä on ylläpitää henkilöstön tietoja ja tiedottaa henkilöstölle muutoksista, jotka koskevat organisaation visiota, arvoja, liiketoimintaa, strategiaa, tuotteita, palveluita, markkinointia, markkinointiviestintää, toiminnan muutoksia, taloudellista tilaa ja yhteistyökumppaneita. Lisäksi tarkoituksena on edesauttaa yhteistoimintaa henkilöstön keskuudessa ja tehostaa toiminnan sujuvuutta ja tuottavuutta. (Kauhanen 2010, 176.)

Organisaation sisällä käydään sekä suoraa että välitettyä viestintää. Esimiesten ja kollegoiden kanssa tapahtuva viestintä, kokoukset ja neuvottelut sekä luottamushenkilöiden kanssa kädyt keskustelut kuuluvat suoraan viestintään. Yksikön ilmoitustaulu ja kirjeet, intranet, sähköposti ja tekstiviestit kuuluvat välitettyyn viestintään. (Kauhanen 2010, 178.)

Määräaikaisten työsuhteiden ja osa-aikatyötä tekevien suuri määrä aiheuttaa haasteita organisaation sisäisessä viestinnässä. Koko henkilöstö tulisi motivoida hankkimaan ja hyödyntämään organisaation tarjoamaa tietoa, koska osa henkilöstöstä saattaa suhtautua työhönsä hyvin välinpitämättömästi. Henkilöstövalinnoilla, perehdyttämisellä ja esimiestyöllä on suuri rooli tällaisen tilanteen ennaltaehkäisyssä ja mahdollisessa korjaamisessa. (Kauhanen 2010, 176.)



Motivaatiolla on suuri merkitys työhön sitoutumisessa ja esimies pystyy viestinnällä vaikuttamaan työntekijän henkilökohtaiseen motivaatioon. Asian tärkeys itselle, onnistumisen todennäköisyys ja tekemisen ilo yhdistettynä auttavat saavuttamaan motivaation tunteen. Koska jokainen henkilö kokee työnsä eri tavalla, on esimiehen tärkeää keskustella työntekijän kanssa ja kuunnella häntä, jotta häntä voidaan motivoida työssään juuri hänelle sopivalla tavalla. Rakentavalla ja onnistuneella palautteella esimiehen on mahdollista saada työntekijä miettimään omaa motivaatiotaan. Parhaassa tapauksessa työntekijä löytää motivaation työhön ja sitoutuu yritykseen entisestään. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 173-175.)

### 2.2.3 Työolot

Työoloihin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kuormittaviin tekijöihin ja voimavaratekijöihin. Kuormittavat tekijät verottavat työntekijän voimavaroja ja ne ovat yhteydessä työntekijän terveyteen. Voimavaratekijät taas innostavat ja auttavat työntekijää toimimaan ja ovatkin yhteydessä työntekijän työhön sitoutumiseen. Voimavaratekijät myös lieventävät kuormittavien tekijöiden vaikutusta työntekijän terveyteen. Näin ollen hyvät työolot edesauttavat henkilöstöä tekemään työtään ja haluamaan heitä tekemään työtään eli sitoutumaan siihen. (Ahola 2011, 71.)

Monet menestyvät työntekijät jättävät organisaation, koska johto ei ymmärrä työtyytyväisyyden psykologiaa vaan ajattelee työssä menestymisen riittävän tyytyväisyyden luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Laki ja toimialakäytännöt säätelevät työkäytäntöjä ja työoloja, mutta kriittiseksi kysymykseksi nousee organisaation kyky tarjota pakollisten minimivaatimusten ylittäviä työehtoja ja järjestelyitä. Avainhenkilöiden pitämiseksi organisaation palveluksessa tulisi organisaation tarjota työntekijälle enemmän kuin kilpaileva organisaatio. (Lampikoski 2005, 200.)

Organisaatioon sitoutumista laskevat voimakkaasti työn sisältöön ja organisointiin liittyvä tyytymättömyys sekä kielteiset työolot. Työtytymättömyyteen vaikuttavat muun muassa alhainen työn arvostus, heikot suhteet esimiehiin, huonot uralla etenemismahdollisuudet, palkka, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työn varmuus. Konfliktit ja ristiriidat esimiehen ja alaisen välillä vaikuttavat negatiivisesti sitoutuvuuteen. (Lampikoski 2005, 200-201.)

Työhyvinvointiin taas liitetään hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittamismahdollisuudet, työajat, tasarvo, työkyky, työterveys ja työturvallisuus. Näitä yhdistämällä ja kehittämällä saadaan tulokseksi tyytyväinen ja terve henkilöstö. Työelämän laatua ja työhyvinvointia ylläpidetään työkykyä ylläpitävällä toiminnalla ja kehittämällä henkilöstön hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta. (Kauhanen 2010, 200-201.)

Ahosen (2014) mukaan työhyvinvoinnista ja työoloista huolehtimalla hyöty organisaatiolle on kuusinkertainen panostuksiin nähden. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostus työhyvinvointiin ja positiivisiin työoloihin kannattaa siis myös taloudellisesti. Työhyvinvoinnin parantamisella katsotaan olevan selkeä vaikutus henkilöstön sitouttamiseen.

Sitran (2015) mukaan nykyinen työhyvinvointikäsitys lähestyy työntekijää kokonaisvaltaisesti yhdistäen sekä työ- että vapaa-ajan yhdeksi kokonaisuudeksi. Työn, perheen ja muiden vapaa-ajan roolien yhteensovittaminen saattaa aiheuttaa jopa stressiä. Työhyvinvoinnista tunnistusta saaneet organisaatiot keskittyvät tällä hetkellä erityisesti yksilöllisyyteen ja joustavuuteen.

Työnantajan odotuksiin vastatessa joutuu helposti velvollisuuksien noidankehään. Palautumiselle ja levolla tulisi kuitenkin jäädä riittävästi aikaa. Lisäksi aikaa tulisi olla läheisille ystäville, harrastuksille, sosiaalisille suhteille, ruokailuun ja liikuntaan, jotta työntekijä voi kokonaisvaltaisesti hyvin. (Jabe 2011, 146-147.)

Työsuhteessa tapahtuvat positiiviset muutokset lisäävät sitoutumista organisaatioon, kuten myös työtyytyväisyyden kehittäminen. Työn kannustintekijöihin kuuluvat osallistumisen kautta tiedon saanti, osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon, viralliset ja epäviralliset vuorovaikutusmahdollisuudet ja tuen, konsultoinnin ja tarvittavien resurssien saanti. Aikaansaamisen kautta tarkasteltuna kannustintekijöihin kuuluvat saavuttamismahdollisuudet, halutun työn tekeminen, suunnittelu-oikeus, työylpeys, osallistuminen tavoitteiden asettamiseen, vastuunjako ja -kanto ja vaativiin projekteihin osallistuminen. Työntekijät kokevat tärkeänä, että esimiehet hoitavat byrokraattisen puolen, jotta työntekijät voivat keskittyä ydintehtävien suorittamiseen. (Lampikoski 2005, 201-202.)

Tyypillisiä, työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä poistamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemuksiin työolosuhteista ja näin edistää sitoutumista. Työn kuormittavuus, työajat, ylityöt, vapaa-ajan järjestelyt, työtilojen järjestelyt, ilmastointi, parkkipaikat, työvaatetus ja työmatkat voivat olla negatiivisuutta aiheuttavia järjestelyitä. Muita tyytymättömyystekijöitä ovat teknisen tuen puute, heikko esimiestoiminta, epäoikeudenmukainen palkitseminen tai uralla etenemisjärjestely, konfliktit tiimin sisällä ja huono yrityskulttuuri. (Lampikoski 2005, 207.)

Työssä jaksamisen ja terveyden kannalta tärkeitä asioita ovat säännölliset ja terveelliset ateriat, riittävän unensaanti ja liikunta. Epäsäännöllisiä työaikoja noudattavilla on todettu enemmän stressiä, hermostuneisuutta ja väsymystä sekä ruoansulatuselimistön oireita kuin

normaalia päivätyötä tekevillä. Vuorotyöt voivat vaikuttaa negatiivisesti myös sosiaaliseen hyvinvointiin. Pitkät työpäivät ja ylityöt eivät jätä tarpeeksi aikaa ihmissuhteille, harrastuksille ja joutenololle. Lisäksi vuorotyöntekijän on haastavaa suunnitella yhteistä aikaa läheisten kanssa, mikäli työ on epäsäännöllistä ja vuorolistat ovat tiedossa vain lyhyen aikaa eteenpäin. (Vuorotyö ja terveys 2014.)

Työolosuhteiden ja työtytyymättömyyden parantamiseksi on keinoja, joilla henkilöstön sitoutumista voidaan edistää. Erilaisilla työaikakokeiluohjelmilla ja stressinhallinnahjelmilla pyritään ymmärtämään työn kuormittavuutta ja reagoimaan siihen. Esimiesten ja henkilöstön koulutuksiin voidaan liittää toimintaa, jolla parannetaan työoloja. Liikuntapalveluiden tarjoamisella ja työterveyshuollolla keskitytään henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Lampikoski 2005, 212.)

Työtytyymättömyyttä voidaan ennaltaehkäistä työhyvinvointia edistävillä keinoilla, joihin kuuluvat erilaiset järjestelmät ja menettelytavat, joita käytetään muun muassa työolosuhteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä suunniteltaessa. Henkilöstövaikutusten arvioinnissa keskitytään strategian tarkasteluun, seuraamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstövalinnoilla pyritään löytämään oikeat ihmiset työskentelemään oikeaan paikkaan. (Tarkkonen 2012, 128-135.)

Perehdyttämisellä ja työhönopastuksella tutustutetaan uudet työntekijät työyhteisön työ- ja toimintatapoihin, sääntöihin, vastuunjakoon, velvollisuuksiin ja oikeuksiin. Työtilojen ja hankintojen suunnittelulla annetaan henkilöstölle toimivat, käytännölliset ja ergonomiset resurssit työn suorittamiseen. Henkilöstön keinoina parantaa työhyvinvointia ovat jonkin suunnittelu- tai kehittämisryhmän jäsenyys ja suulliset tai kirjalliset lausunnot työyhteisön epäkohdista. (Tarkkonen 2012, 128-135.)

#### 2.2.4 Tavoitteellisuus työssä

Henkilöstön sitouttamiseen liittyy tavoitteellisuus. Yrityksillä on eritasoisia tavoitteita, joista esimerkiksi strategia ja visio ovat ylimmän tason tavoitteita. Nämä eivät välttämättä kerro tavalliselle työntekijälle mitään vaan tavoitteet on selkeytettävä ja konkretisoitava työntekijöille. Tavoitteet voidaan jakaa yrityksen, yksikön, tiimin ja työntekijöiden tavoitteisiin. Alemman tason tavoitteet ovat ylemmän tason keinoja, joten yrityksen tavoitteen onnistuminen riippuu työntekijän onnistumisesta tavoitteessaan. (Ukko ym. 2007, 24-26.)

Organisaatiossa saattaa vallita tavoitteeton tila. Henkilöstöä ei motivoida, resurssien kohdistaminen tuottaa erimielisyyksiä ja henkilökohtaiset kehittymistarpeet jäävät huomioimatta, mikäli organisaatiossa vallitsee tavoitteeton tila. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää sopia tavoitteet ryhmässä ja viestiä niistä myös muille selkeästi ja ymmärrettävästi. (Kesti 2013, 92.)

Hyvät tavoitteet ovat käyttökelpoisia ja toteutettavia. Henkilöstön täytyy hyväksyä yrityksen tavoitteet. Tämä tapahtuu, kun työntekijät pitävät tavoitteita oikeudenmukaisina. Tavoitteiden on oltava joustavia eli niitä on kyettävä muuttamaan tilanteen niin vaatiessa. Liian helpot tavoitteet eivät motivoi ja liian vaikeat tavoitteet lannistavat. Tämän vuoksi tavoitteet on määriteltävä tarkasti. (Ukko ym. 2007, 26.)

Yrityksen johdon on varmistettava, että tavoitteet ovat johdonmukaisia yrityksen muiden linjausten kanssa. Alempien tasojen tavoitteiden täytyy olla linjassa ylemmän tason tavoitteiden kanssa. Tavoitteet on muotoiltava selkeiksi ja ymmärrettäviksi, jotta henkilöstö pystyy asemasta riippumatta ymmärtämään ne. Tärkeää on ymmärtää, mitä tavoitteella halutaan saavuttaa ja miten tavoitteen saavuttamista arvioidaan. Yrityksen johdon on huomioitava myös tavoitteiden saavutettavuus. Käytettävissä on oltava riittävästi resursseja sekä ulkoisia mahdollisuuksia, jotta henkilöstön on mahdollista saavuttaa tavoitteet. (Ukko ym. 2007, 27.)

Esimiesten tehtävänä on kertoa työntekijöilleen tavoitteet ja perustella ne. Ilman yhteistä tavoitetta tiimillä ei ole suuntaa eikä täten tulevaisuutta. Esimies valaa henkilöstöön uskoa tavoitteiden saavuttamisesta hankalissakin tilanteissa ja rohkaisee toimimaan innolla sekä luottamaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Isoissa yrityksissä tavoitteet ja visiot luodaan johtoportaassa, mutta esimiehen tehtävänä on kertoa ne henkilöstölle sekä keskustella niistä. Keskustelun päätteeksi tiimillä tulisi olla selkeä ja konkreettinen kuva tavoitteesta. Tämän myötä tiimi pystyy sitoutumaan tavoitteeseen ja sen toteuttamiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 73.)

Sitoutumisen edistämiseksi jokaisen työntekijän on tiedettävä oma asemansa organisaatiossa. Tärkeää on tietää oman osaston tai toimipisteen vaikutus koko organisaatiotasolla, oman työn merkitys omalla osastolla tai omassa toimipisteessä ja perustelut työn tärkeydelle. Kun edellä mainitut asiat täyttyvät, työntekijä kokee olevansa tärkeä organisaatiolle ja sitoutuu siihen. Työntekijän täytyy tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen suoritustaan arvostellaan, jotta hän ymmärtää syyn työlleen. (Leskelä 2002, 45.)

Myös Salmisen (2013, 112) mukaan kaikkien tiimin jäsenten on tunnettava tiimin toiminnan tarkoitus ja yhteiset tavoitteet. Henkilökohtaiset tavoitteet ja roolit tiimin jäsenille määritellään yhteisten tavoitteiden pohjalta. Tällöin tiimin jäsenet oppivat iloitsemaan toistensa saavutuksista eivätkä keskity vain kunnian omimiseen itselleen. Mikäli tiimi on sitoutunut tavoitteisiin, koetaan epäonnistumisen tunteita tiimin tavoitteen epäonnistuessa, vaikka henkilö olisi saavuttanut henkilökohtaisen tavoitteensa.

Jokainen henkilöstön jäsen on keino organisaation tavoitteiden täyttämiseksi. Mikäli tiimiä ei sitouteta tavoitteeseen eikä tavoite selkeydy konkreettisiksi asioiksi, voidaan tavoitteen saavuttamisessa epäonnistua. Ilman tavoitteita ei myöskään voida onnistua ja tällöin tiimihenki ei kehity. Esimiehen on tuotava tavoitteet esille ja noudatettava niitä esimerkillisesti sekä puhuttava niistä ja tiimin edistymisestä. Tyytyminen tähän hetkeen ei inspiroi eikä sitouta työntekijöitä, sillä ihmistä ohjaa halu kehittyä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 73.)

#### 2.2.5 Palkitseminen työyhteisössä

Henkilöstön palkitsemista pidetään yhtenä tärkeimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Työvoiman kysyntä ja tarjonta vaikuttavat nykyään palkitsemiseen enemmän kuin henkilön työtehtävät ja kyky suoriutua niistä. Palkitsemisella kannustetaan ja motivoidaan henkilöstöä ja samalla tuetaan organisaation menestymistä. Määrätietoisessa palkitsemisessa kyse on henkilöstön kannustamisesta toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöä voidaan palkita sekä taloudellisesti että aineettomasti. (Kauhanen 2010, 109.)

Tyypillisimpiä organisaatioiden palkkakannustimia Suomessa ovat palkan lisät, tulospalkkiot, optiot ja henkilöstörahasotot. Palkan odotetaan nousevan mitä vaativimmassa, tärkeämmässä, vastuullisemmassa ja merkittävämmässä asemassa henkilö on organisaation hierarkiassa. Kuitenkin avainhenkilöillä ja vähäisellä ammatinharjoittajien ryhmällä on mahdollisuudet suhteessa parempaan palkkaan. (Lampikoski 2005, 231, 233-234.)

Lain säätelemiä etuja rahapalkkaan Suomessa ovat sosiaaliturvaetuudet, esimerkiksi työeläke ja työttömyysvakuutus. Työnantaja voi vapaaehtoisesti tarjota esimerkiksi erilaisia vakuutuksia tai muita luontoisetuja, kuten ateriaedun. Näissä etuuksissa on huomioitava Verohallinnon vuosittain vahvistama verotusarvo. (Kauhanen 2010, 115.)

Organisaatioon auttavat sitoutumaan myös erinäiset henkilöstöedut, joita organisaatio tarjoaa henkilöstölleen viihtyvyyden takaamiseksi. Kyse on liitännäispalveluista, joilla pyritään huolehtimaan henkilöstön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, joihin kuuluvat muun muassa terveydenhuolto, asunto-oikeus, työpaikkaruokailu, loma-, harrastus- ja virkistystoiminta ja sisäinen suhdetoiminta. Loma-, harrastus- ja virkistystoimintaa organisaatio voi tukea tarjoamalla kohtuuhintaisten lomaosakkeiden käyttöoikeutta, liikuntaseteleiden osto-oikeutta ja yhteistä liikuntatoimintaa henkilöstölle. Sisäisellä suhdetoiminnalla tarkoitetaan työntekijän huomioimista, kun työsuhde on jatkunut esimerkiksi yhtäjaksoisesti kymmenen vuoden ajan tai kun työntekijällä on merkkipäivä. Myös eläkkeelle siirtyminen, tutkintoon valmistuminen ja yrityksen tulosityksikön syntymäpäivät voidaan huomioida. (Kauhanen 2010, 204-209.)

Henkilöstöetujen valinnassa on tärkeää tunnistaa henkilöstön tarpeet ja toiveet ja pyrkiä tyydyttämään ne. Työnantaja voi esimerkiksi tarjota työntekijälle työsuhtelipun, jonka avulla työntekijän on helppoa ja halpaa tulla töihin. Lähes kaikissa organisaatioissa, joissa myydään tuotteita tai palveluita, tarjotaan henkilöstölle henkilöstöalennus tarjoamasta. Henkilöstöetuja tulisi päivittää jatkuvasti ja vastata näin henkilöstön muuttuviin tarpeisiin ja toiveisiin samalla noudattaen organisaation strategiaa. (Kauhanen 2010, 210-211.)

Aineettomina palkitsemismuotoina pidetään tunnustuksen saantina tehdystä työstä. Tunnustuksen saanti sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Aineettomia palkitsemismuotoja ovat muun muassa itsekunnioituksen ja itseluottamuksen tukeminen, statuksen saaminen saavutusten mukaan, jokaisen työntekijän roolin ja tehtävän arvostaminen ja tunnustuksen saaminen esimiehiltä ja organisaatiolta. (Lampikoski 2005, 245.)

Elinikäisellä palkitsemisella tarkoitetaan palkitsemiskeinojen arviointia pidemmällä aikavälillä. Tehtävien ja työsuoritusten arviointi kuuluu moderniin palkitsemiseen ja sen oikeudenmukaisuudesta voidaan olla montaa mieltä. Arvioinnin poisjättäminen palkitsemisprosessi voi kuitenkin aiheuttaa suurempia ongelmia, sillä se voisi synnyttää epäluuloa siitä, palkitseeko järjestelmä oikeista asioista. Elinikäisyyden lähtökohdiksi voidaan nostaa kaksi periaatetta: Työnantaja pyrkii luomaan työntekijöille olosuhteet, joissa heidän on mahdollista hallita uraansa ja ikääntymistään ja työntekijä taas pyrkii käyttämään mahdollisuudet hyväkseen. Tällaisilla olosuhteilla tarkoitetaan esimerkiksi työterveyshuollon toimivuutta, kouluttautumisen tukemista ja uramahdollisuuksia sekä työn ja yksityiselämän tasapainottamisen mahdollistavia järjestelyitä. (Linkola 2007, 136-137.)

Tärkeintä palkitsemisessa eivät ole yksittäiset toimenpiteet vaan toimiva kokonaisuus. Johdolla on taipumus yliarvioida joitakin käytettyjä lisäpalkitsemisen muotoja, kuten julkisten tunnustusten arvoa. Viestinnällä, kuuntelulla, ymmärtämisellä, tilanteen seuraamisella ja yhteistyöllä löydetään palkitsemisjärjestelmä, joka miellyttää sekä työnantajaa että työntekijää. (Linkola 2007, 141-142.)

Organisaatioiden tulisi käydä keskustelua palkitsemisjärjestelmistään ja luoda uutta keskusteluiden pohjalta. Menestyneimmät organisaatiot ymmärtävät eri ihmisten tahtovan erilaisia asioita, joten ne luovat yksilöityjä kokemuksia eri henkilöryhmiin kuuluville; toisia kiinnostaa sosiaaliseen elämään panostaminen kun toiset haluavat ylimääräisen kiitoksen rahana. Parhaiten sitouttamisessa onnistuneet organisaatiot osoittavat palkkiot oikein ja luovat ja kehittävät ainutlaatuista henkilöstökokemusta. (Erickson & Gratton 2007, 65-68.)

Palkitsemisessa tulee ottaa huomioon palkittava henkilö ja palkitsemisen vaihe, esimerkiksi uuden työntekijän palkkio eroaa pitkään organisaatiossa toimineen palkkiosta, samoin kuin

nuoren naisen palkkio keski-ikäisen miehen palkkiosta. Organisaation on yhdistettävä peruspalkasta, eduista, lyhyen aikavälin kannustimista, pitkän aikavälin kannustimista ja aineettomista kannustimista eri henkilöille sopiva paketti. (Kauhanen 2010, 124-126.)

#### 2.2.6 Etenemismahdollisuudet

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on perustana, kun suunnitellaan henkilöstön urakehitystä. Organisaation johdon tehtävänä on arvioida, millaisia osaajia tulevaisuudessa tarvitaan ja kouluttaa henkilöstöään näiden arvioiden pohjalta. Työnteon motivaatiota lisäävät mahdollisuudet kehittyä ja edistyä työssä. Motivaation kautta työntekijä sitoutuu yritykseen. (Lampikoski 2005, 192-193.)

Osaamistarpeiden ennakkoinnin ohella tarvitaan ajankohtaista tietoa organisaation henkilöstöstä ja sen osaamisen tasosta, toiveista ja toiminnasta. Organisaation tulisi tuntea työntekijät yksilöinä mukaan lukien heidän tietonsa, taitonsa, kokemuksensa ja toiveensa, jotta heille voidaan tarjota etenemismahdollisuuksia. Palkkahallinto välittää ajankohtaiset tiedot henkilön taloudellisista kustannuksista organisaatiolle, mutta urasuunnitteluun tarvittaisiin tietoja henkilön historiasta ja ennusteita hänen osaamisensa varalle. Tätä varten on olemassa erilaisia tietojärjestelmiä. (Kauhanen 2010, 37-38.)

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmään kerätään sekä määrällistä että laadullista tietoa työntekijästä. Määrällinen tieto käsittää muun muassa tiedot palkkakustannuksista ja sairauspoissaoloista. Laadullinen tieto taas sisältää suoritusraportteja, kehittymistä ja työstä palkitsemistä. Päättävöitteena järjestelmän käytössä olisi saada ajankohtaista tietoa henkilöstöstä ja sen avulla motivoida, ohjata ja seurata sitä. (Kauhanen 2010, 38-39.)

Etenemismahdollisuuksiin liittyy monia osatekijöitä, kuten henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet, uralla edistymisen mahdollisuudet, opiskelumahdollisuudet, työsuoritusten objektiivinen ja rehellinen arviointi ja palkitseminen edistymisen mukaan. Henkilöstön sitoutumisen aste on korkealla sellaisessa organisaatiossa, jossa henkilöstö pystyy kehittämään ja hyödyntämään vahvoja puoliaan, kehittyä ammatillisesti ja edetä urallaan pitkälläkin aikavälillä. Jatkuva koulutus, työympäristö ja urakehittymismahdollisuudet ovat jopa tärkeämmässä roolissa kuin palkka ja palkkiot. (Lampikoski 2005, 193-194.)

Sitoutumista ylläpitäviä tekijöitä ovat uralla etenemismahdollisuudet, mahdollisuudet päästä tekemään mielekkäitä ja haluttuja työtehtäviä ja tilaisuudet päästä vastaamaan kiinnostaviin haasteisiin. Urasuunnittelu koskee kuitenkin pääosin vain seuraavaa vuotta, vaikka sitouttamisen kannalta pitkäjänteisempi suunnittelu voisi taata parempia tuloksia. Joissakin organisaat-

tioissa tehdään henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia, mutta ne koskevat harvoin rivityöntekijöitä. (Lampikoski 2005, 193-195.)

Työntekijä voi tuoda etenemishalunsa esille esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, joka pidetään säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Pääpainona keskustelussa pidetään tavoitteita ja henkilön kehittymistä työssään. Keskustelun rakenteena toimii usein strukturoitu lomake. On tavallista, että työntekijä tekee etukäteen itsearviointin, jonka pohjalta keskustelu käydään. Keskustelun sisältöön kuuluu niin työsuorituksen itsearviointia, tavoitteista keskustelua, palautteen antamista kuin tulevaisuuden suunnitelmien ja kehittämissuunnitelman avaamista. (Kauhanen 2010, 102-105.)

Työntekijän kehittämiseksi on olemassa useita keinoja. Kehittyminen mahdollistaa etenemisen uralla. Työpaikalla henkilöstöä voidaan kehittää tarjoamalla sijaisuuksia, työkiertoa, työnkuvan laajentamista, vastuullisia erityistehtäviä, perehdytystä ja johtamalla tavoitteellisesti arjessa. Henkilöstö voi myös kehittää itse itseään työpaikan ulkopuolella opiskelemalla jossakin oppilaitoksessa, käymällä opintokäynneillä, lukemalla ammattilehtiä ja -kirjallisuutta sekä opiskella aihetta itsenäisesti. (Kauhanen 2010, 155.)

### 2.2.7 Johdon priorisointi henkilöstöjohtamiseen

Kaikki organisaatiot eivät keskity toiminnassaan henkilöjohtamisen tavoitteiden täyttämiseen aktiivisesti. Syinä ovat muun muassa henkilöstön näkeminen kustannustekijänä, organisaatiosta puuttuva henkilöstövoimavarojen oikeanlaisen hyödyntämisen osaa ja ymmärtäjä ja johdon näkemys henkilöstön epätärkeydestä organisaatiolle. Juhlapuheissa henkilöstöä kiitetään ja mainitaan se tärkeimpänä voimavarana, mutta arkitilanteissa henkilöstön merkitys unohdetaan. Henkilöstö on kuitenkin tärkeä, ellei tärkein voimavara toteuttaa organisaation toimintaa. (Kauhanen 2010, 16.)

Organisaation sanotaan ottavan valtavan riskin, jos se painottaa arvoasetelmassa kokonaan muita tekijöitä kuin henkilöstöä. Organisaatioiden tulisi kehittää uudenlaisia työsopimuksia ja tarjota niitä innovatiivisina ja psykologisina. Sitoutumista edistäisi ja loisi työsopimus, jossa korostettaisiin yhteisiä päämääriä ja yhteistyön etuja niin henkilöstön kuin työnantajan näkökulmista. (Lampikoski 2005, 162-163.)

Organisaation johdon tehtävänä on valita juuri oikeat keinot, joilla henkilöstö saadaan sitoutettua yritykseen. Näiden keinojen tulee sopia organisaation toiminnan luonteeseen ja tilanteeseen. Kilpailuetua kasvatetaan kun organisaatio kehittää poikkeuksellisen innovatiivisia



sitouttamiskeinoja erityisesti avainhenkilöstön sitouttamiseksi organisaatioon. (Lampikoski 2005, 161.)

Organisaatioilla on suuret paineet tehokkuuden parantamiseksi ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Henkilöstökustannukset ovat suuria ja tehokkuuden lisäämiseksi niitä on pyritty vähentämään. Johdon ponnistelut organisaation kilpailukyvyn säilyttämiseksi eivät edistä henkilöstön työmoraalia, sillä johto kiinnittää huomionsa taloudellisiin yksityiskohtiin työntekijöiden sijaan. Sitoutumisen on kuitenkin oltava molemmien puolista ja mikäli organisaatio ei sitoudu henkilöstöön vaan esimerkiksi irtisanoo ja lomauttaa tiukan paikan tullen, ei henkilöstökään voi sitoutua organisaatioon. (Lampikoski 2005, 161-162.)

Organisaatioiden tulisi tehdä kaikkensa esimerkiksi irtisanomisten jälkeen yrityksen palvelukseen jäävien työntekijöiden lojaliteetin ja sitoutumisen tason säilyttämiseksi. Kun johto investoi henkilöstöön ja sen kehittämiseen jatkuvasti, noudattaa organisaatio hyviä käytäntöjä. Koulutetut ja motivoituneet työntekijät löytävät helpommin uuden työpaikan irtisanomisen jälkeen eivätkä välitä negatiivisia kokemuksia edellisestä organisaatiosta ja irtisanomisprosessista. (Lampikoski 2005, 162.)

Sitouttamiseen liittyy vahvasti henkilöstön kokemus johdon ja lähimpien esimiesten luotettavuudesta. Reilu ja oikeudenmukainen kohtelu, henkilöstöstä välittäminen ja luottamussuhde henkilöstön ja johdon välillä koetaan tärkeiksi seikoiksi. Johdon odotetaan ja oletetaan noudattavan tehtyjä päätöksiä ja sopimuksia. Luottamukseen liitetään myös oikeudenmukainen kohtelu; työntekijöitä kunnioitetaan, käsitellään yksilöinä, arvostetaan ja erilaisuus hyväksytään. Esimiesten ja johdon on myös luotettava henkilöstöönsä. Oikeudenmukaiseen kohteluun liittyvät muun muassa palkkaerot, jotka tarvitsee perustella, mikäli muu henkilöstö kokee epäoikeudenmukaisuutta. (Lampikoski 2005, 248.)

Toimitusjohtajan panoksella on merkittävä vaikutus henkilöstön sitoutumiselle. Kun toimitusjohtajalla on aikaa jakaa kiinnostuksensa ja intohimonsa organisaatioon henkilöstölle, hän osoittaa olevansa kiinnostunut henkilöstöstä ja heidän kehittymisestään. Kuuntelemalla henkilöstön kuulumisia, hän osoittaa välittävänsä henkilöstöstään ja motivoi heitä siten parempaan tulokseen. (Fernández-Arúoz, Groysberg & Nohria 2009, 25.)

Mikäli henkilöstö ei luota johtoon ja organisaatioon, he ovat taipuvaisia omistautumaan työnsä heikommin, ottamaan vähemmän riskejä, suhtautumaan kyynisesti organisaation suunnitelmiin ja lupauksiin ja jättämään organisaation. Luottamusta edistävät johdon havainnointi kyvykkääksi valitsemaan oikeita strategioita ja taktiikkoja ja esimiesten kyky saada henkilöstö työskentelemään tehokkaasti ilman konflikteja. Esimiehen taito kohdella henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja taistella tiimin etujen puolesta, nostaa luottamuksen tasoa. Kasvokkain ta-

pahtuva viestintä esimiehen ja alaisen välillä rakentaa luottamusta tehokkaasti. (Lampikoski 2005, 248-249.)

Johtajien tärkein tehtävä on kuitenkin organisaation menestyksestä vastaaminen ja tavoitteiden täyttäminen. Johtajan tulee parantaa kilpailukykyä ja tuottaa menestystä. Haasteena onkin rakentaa organisaatiosta toimiva yhteisö niin johtajille, esimiehille kuin henkilöstölle teknillisen ja tehokkaan järjestelmän sijaan. (Isoaho 2007, 15.)

#### 2.2.8 Innostaminen työyhteisössä

Yksi vaihtuvuuden syy organisaatioissa on työn yksitoikkoisuus, samankaltaisuus ja toistuvuus. Uudet vaativammat työtehtävät ja sisäiset siirrot rikastuttavat työtä, mutta muutokset ovat riippuvaisia organisaation monipuolisuudesta. Vastuun ja toimivallan lisääminen yksilölle tekee päivittäisen työnteon haastavammaksi ja mielenkiintoisemmaksi. Kouluttamalla lisätään työntekijöiden urakehittymismahdollisuuksia ja monipuolistetaan osaamisalueita. (Lampikoski 2005, 203.)

Innovatiivinen organisaatio mahdollistaa henkilöstölle uusia saavutuksia, uuden luomista ja innovaatioiden aikaansaantia. Innovatiivinen organisaatio houkuttelee palvelukseensa tulevaisuuden tekijöitä ja osaajia, mutta sitouttaa tehokkaasti jo olemassa olevaa henkilöstöä. Esimiesten ja johdon on sitouduttava innovatiiviseen ajattelutapaan ja annettava henkilöstölle resursseja innovointiin. (Lampikoski 2005, 259-260.)

Uusilla haasteilla ja vastualueilla on sitouttava vaikutus. Esimiesten tehtävä on jakaa uusia kohtuullisia haasteita ja vastuita, joiden tavoitteet ovat saavutettavissa. Haasteiden ja vastuunjaon kautta työntekijät tuntevat olonsa hyödyllisiksi organisaatiolle ja saavuttavansa jotain uutta. (Leskelä 2002, 46.)

Yhteisissä seminaareissa, henkilöstöpäivillä, palaverissa ja sisäisissä koulutustilaisuuksissa sitoutetaan henkilöstöä organisaation arvoihin. Strategiaa, toimintapolitiikkoja ja kehitysohjelmia voidaan luoda ja uudistaa yhteisvoimin, jolloin henkilöstön on helpompaa sitoutua niihin. Tarkoituksena on ymmärtää arvot käytännössä, jonka jälkeen niitä osataan noudattaa työpäivän ohessa. (Lampikoski 2005, 250-251.)

Henkilöstöä voidaan innoittaa erilaisten päivärutiineista poikkeavien tapahtumien avulla. Tapahtumien tehtävänä on saada henkilöstö tuntemaan itsensä merkittäviksi jäseniksi organisaatiota ja välittää uusille tulokkaille organisaation perinteitä ja sitouttaa heitä sitä kautta yrityskulttuuriin. Useimmat tapahtumista ovat rutiininomaisia, kuten vuosijuhla ja myyntikilpai-

lut. Luovaa ilmapiiriä kehittämään voisi perinteisten tapahtumien ohelle luoda ideakilpailuja ja erilaisia seikkailu- ja elämysmatkoja. (Lampikoski 2005, 252.)

Työstä innostumista ja iloitsemista kuvataan työn imulla. Siihen liittyy vahvasti myönteinen tunnekokemus ja motivaatiotila työssä. Työn imussa oleva työntekijä on tarmokas, omistautunut, uppoutunut ja ylpeä työstään sekä suhtautuu vastoinikäymisiin sinnikkäästi. Työn imussa oleva työntekijä kokee työnsä organisaation palveluksessa merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi. (Työn imu 2014.)

Kun vahvistetaan ja lisätään positiivisena koettuja asioita, edistetään työn imun syntyä. Työn imu ja myönteinen asenne tarttuvat helposti työyhteisössä. Työstään innostuvat, vaikeuksiin rakentavasti suhtautuvat ja toimeen tarttuvat kollegat ja esimiehet innostavat myös muita työyhteisön jäseniä. Organisaatiolla on myös keskeinen rooli työn imun luomisessa: Työtehtävien haastavuudesta ja monipuolisuudesta sekä urakehityksestä on huolehdittava, yhteisöllisyyttä on ylläpidettävä, tavoitteiden, perustehtävien ja sääntöjen on oltava selkeitä, muutoksiin tulee valmistautua hyvissä ajoin, työkuultuuria on uudistettava, henkilöstön työhyvinvointia tulee seurata ja työterveyshuollon kanssa tulee sopia toimintamallit. (Mitä työpaikoilla voidaan tehdä? 2013.)

### 2.3 Työyhteisön kehittäminen kehittämissuunnitelmalla

Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku toimii, ilmapiiri on avoin ja kannustava, tiimin yhteistyö sujuu ja ongelmista uskaltaa puhua. Työntekijöiden pitää voida vaikuttaa omaan työhönsä ja työkuorman on oltava jokaisella sopiva. Myös muutoksia on pystyttävä hallitsemaan ja niihin on oltava hyvät valmiudet. (Työyhteisön kehittäminen 2014.)

Sitoutuneen henkilöstön perustana on suotuista työympäristö. Suotuisaan työympäristöön vaikuttavat kannustava ja rakentava yhteistyö johdon kanssa, hyvä yhteishenki viihtyisine työympäristöineen ja sosiaalisine suhteineen ja oman työn määrättävyys, virikkeisyys ja haasteellisuus sekä optimaalinen työnkuormitus. Kannustavassa työyhteisössä vallitsee me-henki, ylpeys osaamisesta ja saavutusorientoituneisuus. Palkitsemisjärjestelmä toimii, jatkuvaa oppimista, innovatiivisuutta ja kehittymistä tukevat ja edistävät yrityksen arvot ja kulttuuri. Johdon ja esimiesten tehtäviin kuuluu vastata henkilöstön viihtymisestä työpaikalla ja luoda yhteenkuuluvuutta työpaikan ulkopuolella sopivin keinoin ja resurssein. (Lampikoski 2005, 247.)

Kun kehitetään tai muutetaan asioita tai linjauksia, henkilöstön rooli onnistuneen lopputuloksen taustatekijänä on merkittävä. Johdon sitoutuminen muutokseen ja henkilöstön osallistaminen eli henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen on tärkeää. Kun henkilöstö pääsee

vaikuttamaan kehityksen suuntaan ja sisältöön, se lisää heidän sitoutuneisuuttaan siihen. Samalla vaikuttamismahdollisuuksien tunne lisää työtyytyväisyyttä. (Ukko yms. 2007, 7.)

Sitouttavassa kehittämishankkeessa tulee fokusoida johtamiskäytännöt sitouttamista tukeviksi ja edistäviksi. Tähän liitetään muun muassa työsuoritusten johtaminen, palautteen antaminen ja onnistumisten huomioiminen. Sisäisestä viestinnästä tulisi luoda kiinnostava ja säännöllinen tapa. Lisäksi organisaatiossa tulisi luoda arvokeskustelua ja tasa-arvoisuutta etenemisen mahdollistamiseksi. Osaamisen kehittäminen ja kehittymismahdollisuuksien luominen edustavat vahvasti sitouttamista, joten nekin otetaan suunnitelmassa huomioon. (Leppänen 2013.)

Kehittämistoimenpiteet sovitaan ennalta ja työyhteisöä kehitetään suunnitelmallisesti yhdessä. Työn sujuvuuteen, yhteistyöhön, ilmapiiriin ja toimintatapoihin liittyvissä muutoksissa koko henkilöstön pitäisi saada mahdollisuus vaikuttaa. Tavoitteena on edistää työyhteisön hyvinvointia ja työn luonne ja tavoitteet ohjaavat asioiden parantamista. Yhdessä tehdyillä kehittämistoimenpiteillä saadaan myöhemmin myönteisiä tuloksia, sillä koko työyhteisö voi tällöin sitoutua muutoksiin. (Työyhteisön kehittäminen 2014.)

Kehittämistoimenpiteistä hyötyy koko työyhteisö. Toimivuus työpaikalla paranee, joustavuus lisääntyy, työyhteisö-ajattelu tiivistyy ja muutoksia pystytään ennakoimaan. Työntekijöiden hyvinvointi paranee, työn imu ja vastuunottokyky lisääntyvät, yhteistyötaidot kehittyvät ja sitoutuminen työhön vahvistuu. (Työyhteisön kehittäminen 2014.)

Työyhteisöä voidaan lähteä kehittämään esimerkiksi ilmapiirikyselyllä. Kysely on osa laajempaa kehittämistoimintaa ja sillä pyritään selvittämään työyhteisön tilannetta ja kehittämistarpeita. Kyselyn tulokset tulee tulkita yhdessä työyhteisössä ja hahmottaa vastausten kokonaistilanne: mitä asiat ovat vahvuuksia ja mitkä taas tärkeimpiä kehittämiskohteita. Näiden pohjalta voidaan luoda kehittämissuunnitelma. (Ilmapiirikysely kehittämisen välineenä 2014.)

Kehittämissuunnitelman tulee olla selkeä ja tavoitteenmukainen, koska kehittäminen onnistuu vain jos toiminta pohjautuu kehittämissuunnitelmaan. Muutostavoitteet toiminnassa kehittämisen edistämiseksi eivät sitouta henkilöstöä toimimaan suunnitelman mukaisesti, jos he eivät ymmärrä niitä. Ilman selkeyttä ja tavoitteita kehittymistä on vaikea arvioida ja seurata. (Matikainen ym. 1995, 374.)

Sitouttamissuunnitelman pohjana pitäisi olla organisaation priorisointi sitouttamiseen, sillä se on olennainen osa organisaation taloudellista menetystä. Sitouttamissuunnitelman sisältöön tarvitaan pohjatietoja siitä, kuinka organisaatiossa on sitoutettu aiemmin, pelkät työntekijöiden vastaukset kyselyihin eivät tuo riittävästi tietoa. Kuitenkin pelkkä kysely luo henkilöstölle toivoa muutoksesta ja paremmasta, kehittyvästä työyhteisöstä. (Schmidt 2014.)

Sitouttamissuunnitelma ei voi olla yhden henkilön, tiimin tai osaston vastuulla vaan koko organisaation on noudatettava samaa linjaa. Suunnitelman pitäisi siis olla helposti kaikkien toteuttavissa ja siitä pitäisi löytyä asioita, jotka henkilöstö kokee tärkeinä. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi, mikä asia on kenenkin vastuulla, jotta jokainen työntekijä organisaatiossa ymmärtää osansa henkilöstön sitouttamisessa. Sitouttaminen voi olla hidasta ja viedä aikaa, mutta suunnitelmaan tulisi lisätä myös asioita, joiden vaikutus voidaan nähdä heti, jotta usko suunnitelman toteuttamiseksi ei laske. (Schmidt 2014.)

Kehittämissuunnitelmaa laadittaessa ei saa unohtaa esimerkiksi liiketaloudellisia tavoitteita vaikka päätarkoituksena olisi kehittää henkilöstön työhyvinvointia. Pääpaino voi olla esimerkiksi henkilöstön kouluttamisessa, mutta sitä suunniteltaessa on huomioitava resurssit. Työyhteisön kehittyminen ei olisi realistista ja kestävä, jos esimerkiksi tuottavuustavoitteet jätetään täysin huomioimatta. (Matikainen ym. 1995, 374.)

Kehittämissuunnitelma sisältää usein koko kehittämisprojektin eri osien tavoitteet ja suunnitelmat, joita voi olla esimerkiksi tiedottaminen ja henkilöstön kehittäminen. Lisäksi tarpeellisenä pidetään käytännön toteutuksen onnistumiseksi aikataulutusta ja vastuunjako. Mikäli organisaation sisällä organisoidaan muita kehittämishankkeita, tulisi niiden olla keskenään koordinoituja. Suunnitelman pitää olla helposti seurattava ja sen onnistumista on pystyttävä tarkastelemaan. (Matikainen ym. 1995, 374.)

Koko organisaation on saatava tarkka ohjeistus kehittämissuunnitelmasta ja sen tavoitteista ja koko henkilöstön on tiedettävä yhteisöt käytännöt, jotka seuraavat suunnitelman käyttöönottoa. Kyselyn ja suunnitelman vaikuttavuutta parantavat tehokas toteutus ja seuranta sekä tulosten avoin käsittely. Koko henkilöstön on sitouduttava kehittämiseen, koska vastuu omasta työyhteisöstä on jokaiselle, ei ainoastaan esimiehellä. (Ilmapiirikysely kehittämisen välineenä 2014.)

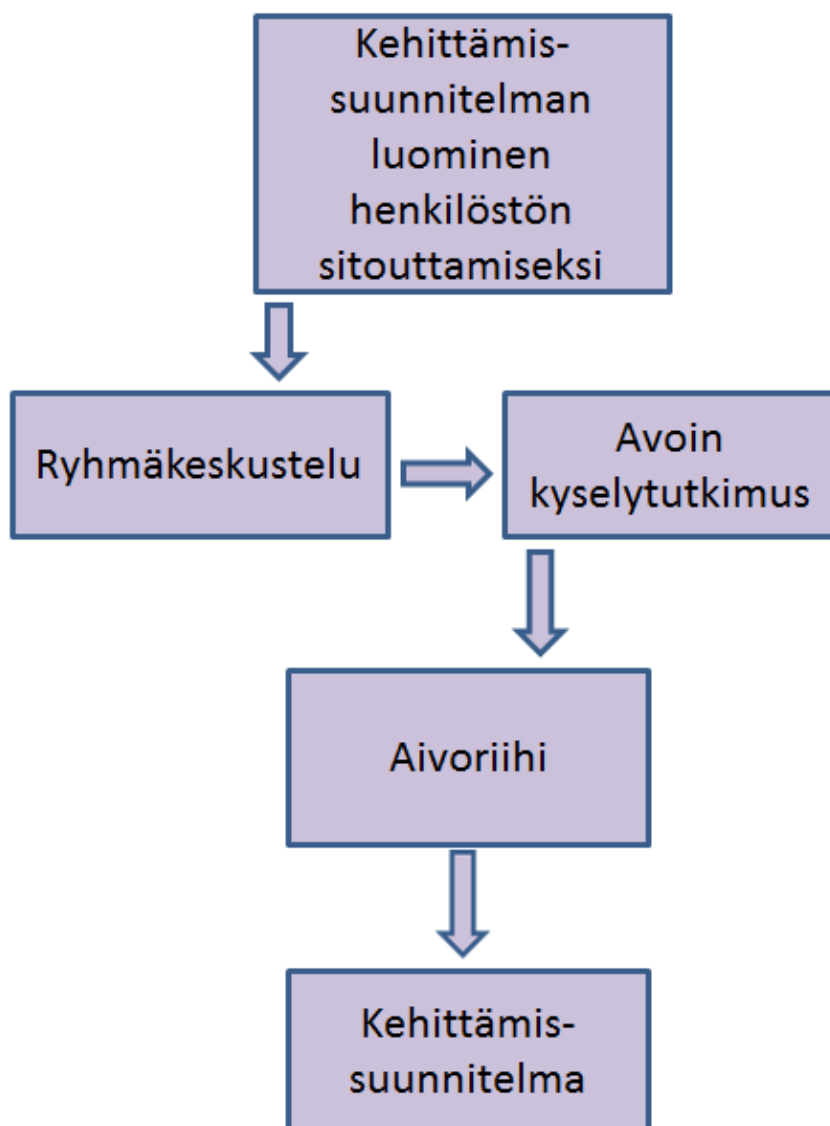
### 3 Kehittämissuunnitelman luominen henkilöstön sitouttamiseksi

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda konkreettinen kehittämissuunnitelma henkilöstön sitouttamiseksi Yritys X:ssä. Tarkoituksena oli sitouttaa henkilöstö organisaatioon, jotta vaihtuvuus vähenisi ja toiminta tehostuisi. Organisaatiolla oli jo olemassa oleva strategia henkilöstön sitouttamisen edistämiseksi, mutta silti vaihtuvuus organisaatiossa on suurta.

Kehittämistyö aloitettiin järjestämällä ravintolan neljälle esimiehelle ryhmäkeskustelutilaisuus, jossa keskusteltiin organisaation sisäisestä vaihtuvuudesta ja sitouttamisesta. Ryhmäkeskustelun tueksi järjestettiin kirjallinen kysely ravintolan kahdelletoista henkilöstön jäse-

nelle. Kirjallisen kyselyn avulla pyrittiin selvittämään henkilöstön ajatukset koskien sitouttamista ja sen ongelmia organisaatiossa. Ryhmäkeskustelun ja kyselyn lisäksi opinnäytetyöntekijä tapasi Yritys X:n henkilöstöjohtajan, jonka kanssa keskusteltiin sitouttamisstrategiasta organisaatiossa.

Esimiestiimille järjestettiin aivoriihi, jossa pohdittiin yhdessä konkreettisia kehittämissuunnitelma-ideoita ja ideoita sitouttamisen edistämiseksi. Teemat valittiin ryhmäkeskustelusta ja kyselyssä saaduista tuloksista. Ideoiden pohjalta koostettiin kehittämissuunnitelma työntekijöiden sitouttamisen edistämiseksi. Kuviossa 2 on esitetty opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät vaiheittain.



Kuvio 2: Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja työn eteneminen

Toimeksiantajan toiveena oli saada mahdollisimman helppolukuinen ja päivittäin hyödynnettävä kehittämissuunnitelma monisivuisen oppaan sijaan. Tutkimusmenetelmien avulla pyrittiin pääsemään toivottuun lopputulokseen. Toimeksiantajan kommentit valmiista kehittämissuunnitelmasta löytyvät tämän opinnäytetyön johtopäätöksistä.

### 3.1 Ryhmäkeskustelu

Tässä luvussa käsitellään ryhmäkeskustelua, joka suoritettiin Yritys X:n ravintolan esimiestimmille. Alaluvuissa esitellään ryhmäkeskustelun teoriaa, toteutusta ja tuloksia. Ryhmäkeskustelun teemat ja kysymykset ovat liitteessä 1.

#### 3.1.1 Ryhmäkeskustelun teoria

Ryhmäkeskustelu pohjautuu vuorovaikutteiseen keskusteluun. Ryhmäkeskustelu on etukäteen järjestetty tilaisuus, johon on kutsuttu tietty joukko osallistujia keskustelemaan tietystä aiheesta vapaamuotoisesti, mutta fokusoidusti. Keskeinen tekijä ryhmäkeskustelussa on usean henkilön yhtäaikainen läsnäolo ja vuorovaikutteisuus, mikä erottaa sen henkilöhaastatteluisista. (Valtonen 2011.)

Ryhmäkeskusteluja käytetään erityisesti liiketaloustieteessä, muun muassa erilaisten teoreettisten lähestymistapojen yhteydessä, mutta myös tutkittaessa kokemuseräistä ongelmaa. Markkinoinnin alalla ryhmäkeskustelua on käytetty paljon asiakkaiden ymmärtämiseen, koska ryhmäkeskustelu metodina antaa tutkijalle mahdollisuuden ymmärtää tutkittavaa ryhmää sen omista lähtökohdista käsin. Osallistujilla on nimittäin enemmän valtaa ja mahdollisuuksia tuoda esiin tärkeiksi näkemiään teemoja ja yksityiskohtia kuin henkilöhaastatteluisissa. (Valtonen 2011.)

Ryhmäkeskusteluun virittää ja ohjaa ryhmänvetäjä. Ryhmänvetäjä pyrkii tietoisesti saamaan aikaan vuorovaikutusta ja keskustelua aiheesta käyttämällä erilaisia vuorovaikutuksen hallintakeinoja. Esimerkiksi lisäkysymyksiä esittämällä, sivuuttamalla kokonaisia teemoja ja kiinnittämällä osallistujien huomion tiettyihin teemoihin pystyy ryhmänvetäjä vaikuttamaan keskustelun suuntaan. (Valtonen 2011.)

Ryhmäkeskustelua on kritisoitu, koska sosiaalisen paineen alla osallistujat voivat antaa muiden mielipiteiden vaikuttaa omiinsa. Keskustelu on aina riippuvainen kontekstista, jossa se pidetään. Konteksti vaikuttaa siihen, mistä aiheista osallistujat voivat puhua ja miten. (Valtonen 2011.)

Ryhmän vuorovaikutuksen kannalta ryhmään tulisi valita homogeenisiä jäseniä. Tällöin mehenki edesauttaa yhteisen kielen syntymistä. Yhteinen tavoite ja tehtävä vahvistavat vuorovaikutusta. (Valtonen 2011.)

Keskustelun aluksi vetäjän on luotava oikeanlainen ilmapiiri, ohjattava keskustelu tavoitteen mukaiseen aiheeseen ja rohkaista ja kannustaa osallistujia osallistumaan vuorovaikutukseen. Keskustelusta tulee löytyä aloitus, keskiosa ja lopetus, jotka jäsentävät ja rytmittävät keskustelua. Jos keskustelun alussa haluaa rentouttaa osallistujajoukkoa, voi tilaan järjestää esimerkiksi kahvitarjoilun sillä se yhdistää osallistujat saman pöydän ääreen. (Valtonen 2011.)

Keskusten sujumiseksi ryhmän vetäjän on kerrottava aluksi keskustelun säännöt ja rajat, joiden sisällä on pysyttävä. Kerrotaan, mistä on tarkoitus keskustella, miksi ja miten tilaisuudessa puhutaan. Osallistujat on hyvä päästää ääneen ensin yksi kerrallaan, niin että jokainen saa pitää oman avauspuheenvuoronsa. Keskusteluvastuu on pysyttävä osallistujilla, kun taas ryhmän vetäjällä on hallinnollinen rooli. (Valtonen 2011.)

Keskustelua ohjaa keskustelurunko, joka on luotu etukäteen. Keskustelurunkoon on kirjattu avoimia kysymyksiä, joihin osallistujien on pakko vastata useammalla kuin yhdellä sanalla. Vetäjän on kuunneltava tarkasti osallistujien kertomuksia ja täten viestittävä, että haluaa kuulla lisää. (Valtonen 2011.)

Keskustelun lopuksi vetäjän on tehtävä yhteenveto keskustelusta. Täten hän osoittaa kuunneleensa ja antaneensa arvoa osallistujien ajatuksille. Tällöin osallistujilla on vielä mahdollisuus täydentää tai korjata sanomisiaan. (Valtonen 2011.)

Keskustelun päätyttyä vetäjän on hyvä kirjoittaa päällimmäiset tunteet ja ajatukset paperille. Haastattelunauhoista ei välttämättä selviä kaikkea sitä mitä ensihavainnoista. Keskustelut nauhoitetaan tai videoidaan ja ne analysoidaan. (Valtonen 2011). Tässä opinnäytetyössä analysointikeinona käytettiin sisällönanalyysia.

Analysointi aloitetaan litteroimalla aineisto. Aineistoon tutustutaan monia eri kertoja muistiinpanoja tehden ja suhteuttamalla sitä teoreettiseen viitekehykseen. Aineistoa on tulkittava avoimesti ennakkoluuloisuuden sijaan. Analysoitavat teemat ja aiheet saattavat muuttua ennen keskustelua vallinneista ajatuksista, mutta keskustelu on edennyt niin syystä. (Valtonen 2011.)

Äänitteelle tallennetut keskustelut kirjoitetaan sanasanaisesti puhtaaksi eli ne litteroidaan. Aineiston litterointi on tavanomaisempaa kuin tulosten analysointi suoraan nauhalta. Ennen



litteroinnin aloittamista tulee tietää, millaista analyysia käytetään ja litteroidaanko koko aineisto vai ainoastaan tietyt teemat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 222.)

Aineiston analysointi tulisi aloittaa mahdollisimman pian aineiston keräämisestä, jotta se vielä inspiroi tutkijaa. Analyysia voidaan tehdä pitkin matkaa eikä analyysitavan valinta ole aina yksiselitteistä. Laadullisissa analyyseissa pyritään yleensä ymmärtämään aineistoa ja tekemään päätelmiä sen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2012, 223-224.)

Sisällönanalyysia käytetään kun aineistosta halutaan etsiä eroja tai yhtäläisyyksiä ja kun sitä halutaan tiivistää. Sisällönanalyysia varten aineisto täytyy muuntaa tekstimuotoiseksi. Sisällönanalyysilla pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Tiivistetyn kuvauksen avulla tutkimuksen aihe ja tulokset on helppo kytkeä laajempaan kontekstiin ja muihin samaa aihetta koskeviin tutkimuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Jos aineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan, käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysia. Aineiston analyysia ohjaa tällöin valmis malli tai teorian testaaminen käytäntöön. Teoriasta voidaan myös etsiä selityksiä tai vahvistusta aineistosta tehdyille löydöille ja tulkinnoille. Havaintojen teko on perustuttava johonkin johtoajatukseen, jotta uusia tieteellisiä löytöjä on mahdollista tehdä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 3.1.2 Ryhmäkesustelun toteutus

Ryhmäkesustelu valittiin metodiksi, koska opinnäytetyön haluttiin kuulla vaihtuvuuden ja sitouttamisen tuomista ongelmista esimiestiimin jäseniltä itseltään. Lisäksi haluttiin luoda heidän välilleen keskustelua teemoista. Kehittämistyön onnistumisen kannalta haluttiin saada kuulla juuri ne tekijät, jotka esimiestiimin mielestä vaikuttavat teemoihin.

Ryhmäkesustelu toteutettiin Yritys X:n tiloissa 2.12.2014. Keskustelun ajankohta ja paikka oli päätetty etukäteen ja siihen oli kutsuttu yrityksen nelihenkinen esimiestii-  
miin kuuluivat ravintolapääällikkö, vuorovastaava, avustava vuorovastaava ja esimiesharjoittelija. Ryhmäkesusteluun oli varattu aikaa yksi tunti.

Opinnäytetyöntekijä toimi ryhmänvetäjänä keskustelussa. Keskustelun teemat määrittyivät opinnäytetyön aiheen mukaan, joten ne olivat sitouttaminen ja vaihtuvuus. Keskustelun tarkoituksena oli keskustella vaihtuvuuden syistä ja sen vaikutuksista työyhteisössä ja sitouttamisen epäkohdista ja onnistumisista sekä siitä, miten henkilöstöä voitaisiin sitouttaa paremmin. Ryhmäkesustelun teemat ovat liitteessä 1.

Keskustelu tallennettiin ääninauhalle, minkä jälkeen se litteroitiin aineiston analysointia varten. Ryhmäkeskusteluun osallistuneiden puheenvuoroja käytiin läpi ja niiden pohjalta muodostettiin esimiestiimin ajatus sitouttamiseen ja vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä. Koska analysoinnissa käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), poimittiin ja tiivistettiin aineistosta niitä asioita, jotka opinnäytetyön teoreettisen viitekehityksen mukaan vaikuttivat henkilöstön sitouttamiseen.

### 3.1.3 Ryhmäkeskustelun tulokset

Esimiestiimi nimesi vaihtuvuuden syiksi henkilöstön epärealistiset odotukset työn määrän ja laadun suhteen, rekrytoinnin, työolot, tiimin yhteishengen, työntekijöiden persoonat, palkitsemisjärjestelmän ja esimiesten ja alaisten välisen viestinnän. Vaihtuvuus vaikutti paljon päivittäiseen työntekoon. Työntekijöiden kanssa kului paljon aikaa, koska heille tarvitsi opettaa käytännön asioita jatkuvasti. Se hidasti kaikkien työntekijöiden työntekoa huomattavasti ja oli jatkuessaan ongelma.

Epärealistiset odotukset nimettiin vaihtuvuuden syyksi, koska kaikkia ei ole luotu työskentelemään ravintola-alalla. Ravintola on hyvin hektinen paikka työskennellä, joten töitä on tehtävä paljon. Huonosti ryhmään sopeutuva tai vapaamatkustajana toimiva ei sovi työyhteisöön ja vaikuttaa täten negatiivisesti arkiseen työntekoon.

Esimiestiimi koki, että rekrytointi ei ole ollut täysin onnistunutta. Ravintolaan ei ole rekrytoitu oikeita henkilöitä ja heidän sopivuuttaan tiimiin ei ole huomioitu. Sitouttaminen koettiin hyvin haastavaksi, kun henkilö ei alun perinkään koe sopivansa tiimiin. Vaihtuvuus oli suurta eikä ravintolapäällikkö ollut päässyt osallistumaan työhaastatteluihin. Työn suunnittelua ja perehdytystä uusille työntekijöille hankaloitti, kun uuden työntekijän osaamistasosta ei ollut minkäänlaista ennakkokäsitystä. Varmuutta toisi, kun tapaisi etukäteen henkilön pelkän ansioluettelon lukemisen sijaan. Tätä epäkohtaa ollaan kuitenkin muuttamassa lähitulevaisuudessa.

Työolot ravintolassa koettiin kuluttaviksi varsinkin uudempien työntekijöiden näkökulmasta, sillä ravintola toimi eri ympäristössä kuin alalla yleensä. Työpäivät olivat pitkiä ja kiireisiä, mutta siitä huolimatta työvuorolistoille laitettiin vain yhden päivän vapaita. Yhden päivän vapaalla ei ehdi palautua tehdystä työstä ja syntyy väsymiskierre työhön. Työmäärää pitäisi verrata suhteessa tehtyyn työhön ja sen kuormittavuuteen ja suunnitella työvuorolistat sen mukaisesti. Työpäivien pituuksien ja yhden päivän vapaiden vuoksi työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen koettiin vaikeaksi. Mikäli henkilöstö löytäisi tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä, voisi kaikilla olla mukavampaa töissä. Esimerkiksi joustamisessa vapaatoiveissa voitaisiin parantaa henkilöstön kykyä koordinoida työn ja vapaan yhteensovittamista.

Tiimin yhteishenki ja sen kehittäminen koettiin haastavaksi. Isomman tiimin sisällä oli paljon pieniä tiimejä, jotka puhuivat toisistaan pahaa. Rehellinen ja luotettava työilmapiiri pitäisi luoda esimerkiksi yhteisillä, ryhmähenkeä kohottavilla tapahtumilla. Henkilökohtaisten ongelmien tuonti työpaikalle johti asiakaspalvelun kärsimiseen, joten jokaisen pitäisi töihin tullessaan unohtaa omat ongelmansa ja keskittyä työhön.

Työntekijöiden persoonat loivat haasteita työympäristöön. Esimerkiksi palaute otettiin liian henkilökohtaisesti, vaikka työasiat pitäisi hoitaa asiallisesti eikä palautteen tarkoituksena ollut loukata työntekijää. Esimiehille saatettiin suuttua, jos huomautettiin esimerkiksi jonkun asiakkaan odottaneen liian kauan saadakseen palvelua.

Johtaminen pitäisi ottaa vakavasti ja esimiesten tulisi kohdella koko tiimiä tasavertaisesti. Yhteinen linja edistäisi toiminnan sujuvuutta ja loisi tiimille rajat, joita tulisi noudattaa, esimerkiksi myöhästelyä ei pidä jättää huomioimatta, sillä silloin muukin tiimi kokee saavansa myöhästelyn anteeksi. Kun esimiestiimi hoitaa tehtävänsä yhdessä linjassa, henkilöstö huomaa sen eikä epäselvyyttä säännöistä tule.

Koko esimiestiimi koki, että henkilöstöä ei palkittu organisaation sisällä tarpeeksi. Kuukausipalkan ja lain velvoittamien etuuksien lisäksi organisaatio jakoi elokuvalippuja, kun henkilöstö joustaa. Taloudellisen tilanteen vuoksi myyntiennätyksiä ei ollut pystytty rikkomaan, joten johdolla ei ole ollut syytä palkita taloudellisesta menestyksestä. Vaihtoehdoksi ravintolapäälikkö näki ravintolan omat, sisäiset kilpailut, joista palkittaisiin kunnialla ja pienellä palkinnolla. Kiittäminen tai kehu toimisi hyvänä palkitsemiskeinona. Kun tekee töitä jonkin asian eteen, olisi hyvä kuulla, että tekemistä arvostettiin ja että se huomattiin. Palkitsemisilla voitaisiin myös hellittää stressaantuneiden ja paineensietokyvyltään heikompien painetta.

Viestintä alaisten ja esimiesten välillä koettiin toimimattomaksi. Asioista keskusteltiin, mutta ne jäivät keskusteluntasolle eikä oikeaan toimintaan ole kyetty. Informaation toimiessa sekä esimiesten ja alaisten työnteke helpottuisi ja kaikkien työ tuntuisi sujuvammalta. Ravintolan seinällä olevalle valkotalulle kerättiin kaikki tarpeellinen informaatio. Kuitenkaan työntekijät eivät välttämättä lukeneet tai muistaneet lukemaansa. Esimiesten tulisikin muistuttaa henkilöstöä säännöllisesti ja aktiivisesti tutustumaan valkotalun sisältöön.

Koska esimiestiimillä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa suuriin linjoihin palkkauksen tai palkitsemisen suhteen, tulisi heidän keskittyä ravintolan sisäiseen toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Luottamuksellisen ja toimivan ilmapiirin luonti olisi hyvin tärkeää sitoutumisen kannalta. Jatkuva työstä myöhästymisen saattaa olla oire jostain vakavammasta ja välittävät esimiehet keskustelevat työntekijän kanssa siitä, koska ovat huolissaan eivätkä valittamisen

halusta. Sitouttamista kuitenkin vaikeuttaa tulevaisuuden suhteen epävarmat, nuoret työntekijät, joita alalla riittää.

### 3.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen teoria, toteutus ja tulokset on kuvattu tässä luvussa. Esimiestiimille järjestetyn ryhmäkesustelun jälkeen ravintolan henkilöstölle järjestettiin kyselytutkimus. Kyselylomake on liitteenä 2.

#### 3.2.1 Kyselytutkimuksen teoria

Survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä pidetään kyselyä. Kyselytutkimuksissa aineisto kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Standardoinnilla tarkoitetaan sitä, että tietty asia kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2012,193.)

Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä tietoa aineistoa laajasti isoltakin kohderyhmältä monin eri kysymyksin. Aikataulun ja kustannuksien kannalta kysely on helppo ja edullinen tiedonkeruumuoto. Kyselylomake on lähetettävissä sähköpostitse ja hyvin suunniteltuna sen tulokset voidaan helposti muuntaa numeraalisiksi, mikäli kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus. (Hirsjärvi ym. 2012, 195.)

Kontrolloituun kyselyyn liittyy informoitu kysely. Tutkija jakaa informoidun kyselyn henkilökohtaisesti kohderyhmälle esimerkiksi työpaikalle. Kyselylomaketta jaettaessa tutkija kertoo tutkimuksen tarkoituksen, antaa ohjeet kyselyn täyttämiseksi ja vastaa mahdollisiin kysymyksiin. Vastattuaan lomakkeen kysymyksiin kohderyhmän jäsenet palauttavat lomakkeet ennalta sovitulla tavalla tutkijalle. (Hirsjärvi ym. 2012, 196-197.)

Kyselytutkimuksessa voidaan lomakkeen avulla kerätä tietoa esimerkiksi käyttäytymisestä, toiminnasta, arvoista, asenteista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lisäksi voidaan perusteluja aiempien kysymysten vastauksille. Lomakkeen onnistuneella laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla tehostetaan tutkimuksen onnistumista. (Hirsjärvi ym. 2012, 197-198.)

Kyselylomake koostuu saatesanoista tai lähetekirjelmästä ja itse kysymyksistä. Kyselyn ulkoasun on oltava moitteeton, helposti täytettävän näköinen ja vastauksille on jätettävä riittävästi tilaa. Kysymyksiä laatimisessa tulisi ottaa huomioon erityisesti selvyys, jotta kysymykset ovat kaikkien ymmärrettävissä samalla tavalla. Mahdollisimman yksityiskohtaiset kysymykset ovat parempia kuin hyvin laajat kysymykset ja esimerkkejä vastaukselle on hyvä tarjota. Kyselyssä tulisi myös kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan ja kysymys tulisi muotoilla mahdollisim-

man lyhyeksi. Lopuksi on hyvä tarkastaa kysymysten määrä ja järjestys lomakkeella, niin että yleisemmät kysymykset kysytään ensin ja yksityiskohtiin siirrytään myöhemmin. Myös sanojen valinta ja käyttö tulisi tarkistaa, sillä kysymysten ei tulisi olla johdattelevia ja kaikkien vastaajien tulisi ymmärtää kyselyssä käytetty termistö. (Hirsjärvi ym. 2012, 202-204.)

Avoimen kyselytutkimuksen eduksi luetaan, että se mahdollistaa kyselyn kohderyhmän vastaavan omin sanoin. Kun vastauksia ei ole ehdotettu valmiiksi, saadaan tietoon vastaajien tietämys aiheesta, vastaajien keskeisiksi ja tärkeiksi näkemät asiat ja vastaajien tunteiden voimakkuus eri teemoihin. Avoin kysely antaa myös mahdollisuuden tunnistaa vastaajan motivaatiotasoa. (Hirsjärvi ym. 2012, 201.)

Avoimen kyselytutkimuksen tuloksien analysointiin voidaan käyttää kvantifioimista, joka kuuluu määrällisiin analyyseihin. Kvantifioinnilla tarkoitetaan esimerkiksi tulosten luokittelemista erilaisten tekijöiden mukaan eri luokkiin samankaltaisten vastausten määrän mukaan. Kvantifioimalla tutkijan on helppo hallita tekstimassaa. (Eskola & Suoranta 2005, 164.)

Tutkija voi eritellä aineiston tuloksia taulukkoon tarkkoinakin lukuina. Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole ainoastaan ilmiön selittäminen vaan myös kuvata sitä, ei kvantifioimista pidä keskittää vaan numeroihin. Kvantifioimalla sekoitetaan siis perinteisiä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia keinoja. (Eskola & Suoranta 2005, 164-165.)

Taulukointi aloitetaan valitsemalla analysointiyksiköt ja nimeämällä ne. Tulosten tulkinta voi osoittautua haasteelliseksi muun muassa rajatapausten vuoksi. Luokkien määrällä voidaan säädellä lajittelun haastavuutta. Vaikka lukujen määrät vaihtelisivat suuresti, kannattaa tutkijan muistaa, että lukuihin on päädytty määrällisen tutkimuksen sijaan laadullisella tutkimuksella. (Eskola & Suoranta 2005, 166-167.)

### 3.2.2 Kyselytutkimuksen toteutus

Koko ravintolan salihenkilökuntaa ei voitu osallistaa ryhmäkeskusteluun aikataulujen yhteensopimattomuuden vuoksi, mutta heidän mielipiteensä sitouttamisesta haluttiin silti ottaa huomioon. Tämän takia jokainen salihenkilökuntaan kuuluva vastasi anonyymisti kyselylomakkeessa esitettyihin avoimiin kysymyksiin.

Avoimet kysymykset valittiin, koska haluttiin saada henkilökunnan ajatukset kuuluville heidän omilla sanoillaan valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan. Salihenkilökunta vastasi kyselyyn työpäivän aikana järjestettävässä kokouksessa.

Kyselyn aihealueiksi valikoituivat Lampikosken (2005) määrittämät tekijät sitouttamisen edistämiseksi. Kysymykset käsittelivät laajoja kokonaisuuksia, kuten esimiehen ja alaisen välistä viestintää, joten selvyuden vuoksi lähes jokaisen kysymyksen loppuun lisättiin määritelmä kysymyksessä esiintyvälle termille. Kysymysten järjestys lomakkeella järjestettiin niin, että vastaaja aloitti vastaamisen suurempiin linjoihin, kuten arvoihin, keskittyvistä kysymyksistä ja vastasi lopussa innostamiseen ja henkilökohtaisiin kehittymismahdollisuuksiin liittyviin kysymyksiin.

Kokous, jossa kysely toteutettiin, järjestettiin 12.1.2015 Yritys X:n tiloissa. Paikalle huolehdittiin kyselylomakkeet ja kynät vastaajille. Kyselyyn osallistui yksitoista vastaajaa. Yksi työntekijä jätti vastaamatta kyselyyn. Vastausaikaa kyselyn täyttämiseksi oli varattu noin puoli tuntia. Kyselylomake on liitteessä 2.

Kyselyn teko aloitettiin tervehdyksellä ja saatesanoilla, joilla viestitettiin kyselyn olevan osa opinnäytetyötä ja kaikkien vastaajien olevan tärkeitä tiedonkeruussa. Lisäksi mainittiin vastausten olevan anonyymeja mahdollisimman luotettavan lopputuloksen saamiseksi. Opinnäytetyöntekijä oli paikalla koko kyselyn täyttämisen ajan ja vastasi kyselyä koskeviin kysymyksiin. Lopuksi paperit palautettiin opinnäytetyöntekijälle.

Kyselyn aineisto analysoitiin kvantifioimalla. Vastaukset käytiin läpi kysymys kerrallaan ja vastaukset luokiteltiin määrällisesti samankaltaisten vastausten tulosten perusteella taulukkoon, jonka luokiksi oli valittu kysymyksen aihe ja vastaajan tyytyväisyysaste kysyttävyn asiaan. Koska vastaajia oli yksitoista, valittiin tyytyväisyysasteiksi kolme luokkaa: tyytyväinen, ei-mielipidettä ja tyytymätön. Luokittelun havainnollistamiseksi esitetään tuloksissa muutamia suoria lainauksia alkuperäisistä vastauksista aineistossa.

### 3.2.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyn tulokset esitetään sitouttamista edistävien keinojen eli lomakkeen kysymysten etenemisjärjestyksen mukaan. Taulukossa 1 on eritelty, kuinka tyytyväinen henkilöstö oli kyselyn aiheisiin. Lisäksi taulukossa on suoria lainauksia vastaajien vastauksista.

Sitouttamista edistävät tekijät	Tyytyväinen	Ei osaa sanoa	Tyytymätön
Arvot	5 tietää 11 tyytyväistä "Olen tyytyväinen arvoihin, mutta en	3 tietää tai tietää ehkä	3 ei tiedä

	pysty noudattamaan niitä työssäni.” ”Tulos edellä mennään.”		
Vision ja toimintatapojen jalkauttaminen	8 tyytyväistä ”Ajan kanssa asioita on tullut enemmän esiin.” ”Lähinnä tekemällä oppinut.”	2 ilman mielipidetä ”Perehdytys edelleen kesken.” ”Toivon tietojeni päivitystä.”	1 tyytymätön ”Perehdytys oli haamuasiakkailla pelottelua ja numeroina esitettyä tietoa.”
Työn tavoitteellisuus yrityksen kannalta	7 tyytyväistä ”Tavoitteet ovat koko ajan korkealla.”	3 ilman mielipidetä	1 epätyytyväinen ”Vähän heikosti, kun ei arvosteta.”
Työn tavoitteellisuus ravintolan kannalta	10 tyytyväistä ”Olen osa tiimiä, joka tekee yhdessä hyvää duunia.”	1 ilman mielipidetä	0 tyytymätön
Työn tavoitteellisuus itsesi kannalta	7 tyytyväistä ”Asetan päivittäin tavoitteita itselleni.” ”Saan paljon hyödyllistä kokemusta.”	0 ilman mielipidetä	4 tyytymätöntä ”Työssä ei ole tavoitteita tällä hetkellä.”
Esimiehen ja alaisen välinen viestintä	5 tyytyväistä ”Esimiehet ovat aina lähellä ja valmiita puhumaan.”	5 ilman mielipidetä ”Toimii vaihtelevasti.”	1 tyytymätön ”Ilmoitustaulu on harvoin ajan tasalla.” ”Palavereja liian harvoin.”
Työolot	2 tyytyväistä ”Esimiesten toiminta ansaitsee erityiskiitoksen.” ”Työterveyshuolto toimii todella hyvin.”	3 ilman mielipidetä ”Pidemmän päälle voi olla tosi stressaavaa.”	6 tyytymätöntä ”Työvuorosunnittelu ei toimi.” ”Haastavaa yhdistää työ ja vapaa-aika.”
Palkitsemisjärjestelmä	2 tyytyväistä ”Laadukkaat ja toimivat palkitsemiset.” ”Työpaikkaruokailu plussaa.”	2 ilman mielipidetä	7 tyytymätöntä ”Palkka ei vastaa työn vaativuutta.” ”En saa arvostusta.” ”Enemmän ja isompaa palkitsemista.” ”Kiitos motivoisi.”
Johdon priorisointi henkilöstöjohtamiseen	2 tyytyväistä ”Heitä kiinnostaa toiminta myös itse ravintolassa.”	3 ilman mielipidetä ”En tiedä, kun en ole jutellut tai	6 tyytymätöntä ”Näkevät vain luvut.” ”Tuntuvat kaukaisilta.” ”Hieman välinpitämättö-

	"Vaikuttaa ihan toimivalta."	nähty ekan viikon jälkeen"	miltä tuntuivat."
<b>Innostavuus</b>	8 tyytyväistä "Vastuu innostaisi." "Myyntikilpailut innostavat." "Tyytyväinen asiakas innostaa jatkuvasti."	1 ilman mielipidetä	2 tyytymätöntä "Uusia työtehtäviä vaikea saada." "Työssäni ei ole tapahtunut mitään uutta."
<b>Etenemismahdollisuudet</b>	8 tyytyväistä "Kaikilla hyvät mahdollisuudet edistyä riippuen omasta motivaatiosta."	1 ilman mielipidetä "Ihan ok, asia tuntuu kaukaiselta."	2 tyytymätöntä "Kehareissa enemmän tulevaisuuskeskustelua." "Eteneminen hyvin haastavaa."

Taulukko 1: Kyselytutkimuksen tulokset

Henkilöstöstä yli puolet ei ollut varmoja organisaation arvoista tai ei tiennyt niitä lainkaan. Arvot kuitenkin sopivat ravintola-alan yritykseen, mutta niitä ei nostettu omiksi, tärkeimmiksi arvoiksi. Yrityksen ei koettu täysin noudattavan omaa arvomaailmaansa: Yrityksen päivittäinen toiminta ei palvellut arvoja, henkilöstölle ei annettu resursseja arvojen noudattamiseksi ja tulosta ajateltiin paljon enemmän kuin henkilöstön hyvinvointia.

Visiot ja toimintatavat oli perehdytetty suurimmalle osalle vastaajista hyvin tai perusteellisesti. Eniten koettiin opittavan työn ohessa. Tiedoille kaivattiin kuitenkin ajoittaista päivitystä siinä vaiheessa, kun organisaation palveluksessa oli työskennelty jo useita vuosia. Työsuhteen alun kolme ensimmäistä päivää ja niinä jaetut esitteet koettiin hyvin hyödyllisinä perehdytyksessä. Yksi vastaajista koki, että perehdyttäessä oli peloteltu haamuostajilla ja tavoitteet oli annettu lähinnä numeroina ja yhden mielestä perehdytys oli jäänyt puutteelliseksi ja asiat oli voinut selvittää vain itse kysymällä.

Tuottavassa ja hektisessä toimipisteessä työskentely sai henkilöstön kokemaan, että ravintola oli koko organisaation mittakaavassa tärkeä. Tavoitteet olivat korkealla ja se lisäsi uskoa ravintolan tulevaisuuteen ja tärkeyteen. Tavoitteellisuutta heikensivät kuitenkin vähäinen kannustus ja kiittäminen.

Ravintolan sisällä moni koki toimivansa osana tiimiä, joka tekee yhdessä tulosta ja päivittäistä työtä. Henkilöstö tunsu hyötyvänsä työstä myös itse ja koki sen tavoitteellisena asettaen itselleen uusia tavoitteita organisaation sisällä, muun muassa tavoittelemalla ylennystä. Kuitenkin neljä työntekijää tunsu työn epätavoitteelliseksi itselleen ja halusivat vain selvittää työpäivistä.



Viestinnän koettiin toimivan niin puhelimitse, kasvokkain kuin sähköpostillakin. Esimiesten toimintaa kiitettiin ja heidän sanottiin pitävän tiimin aktiivisesti ajan tasolla niin käytännön asioista kuin tuloksista ja tavoitteistakin. Esimiesten myös koettiin olevan valmiita keskustelemaan työntekijöitä mietityttävistä asioista. Kuitenkin tärkeitä asioita oli jäänyt joskus viestittämättä tai viesti ei ollut kulkenut kaikille työntekijöille. Ilmoitustaulu koettiin huonosti hoidetuksi: sitä ei pidetty riittävän siistinä ja ajan tasalla. Lisää kaivattiin ravintolan sisäisiä tapaamisia tai palavereja. Enemmän vastavuoroisuutta toivottiin viestittäessä esimiesten kanssa, sillä välillä sähköposteihin ei ole vastattu tai vastaus on ollut töykeä.

Työterveyshuolto, työturvallisuus ja tasa-arvoisuus työpaikalla mainittiin positiivisina asioina työoloja pohdittaessa. Myös esimiestyö ansaitsi kiitosta. Organisaation koettiin joustavan esimerkiksi opiskelun ja työn samanaikaisuuden mahdollistamiseksi. Työpäivät olivat liian pitkiä ja kymmenen tunnin työpäivien sijaan toivottiin enemmän 7-8 tunnin mittaisia työpäiviä. Tauot työpäivien aikana koettiin lyhyiksi ja välillä taukoa ei ollut ehditty pitämään lainkaan, ylitöihin joutui jäämään toistuvasti ja työvuorosunnittelu ei toiminut kunnolla, mikä näkyi esimerkiksi yhden päivän vapaina pitemmän työputken jälkeen. Työtä pidettiin kuormittavana ja stressaavana, joten se pitäisi vastaajien mukaan ottaa huomioon vapaapäiviä suunniteltaessa. Lisäksi työtä ja vapaa-aikaa oli erittäin haastavaa sovittaa yhteen varsinkin pidempinä työpäivinä.

Palkitsemisjärjestelmässä koettiin olevan paljon parannettavaa. Palkka koettiin liian alhaisena työn kuormittavuuteen ja stressaavuuteen verrattuna ja työnantaja voisi palkita isommin ja enemmän, mikä lisäisi motivaatiota työskennellä organisaation palveluksessa. Elokuvaliput joustamisesta kyllästyttivät, sillä niitä oli jaettu jo pitkään ja niiden tilalle haluttaisiin vaihtelua. Kiittämistä ja arvostamista työnantajan taholta kaivattiin myös enemmän. Kaksi vastaajaa koki kuitenkin palkitsemisjärjestelmän toimivana eikä keksinyt siinä parantamisen varaa, vaan koki sen laadukkaana, monipuolisena ja toimivana kokonaisuutena.

Organisaation ylin johto oli kiinnostunut toiminnasta ravintoloissa ja toimi hyvin ja johdonmukaisesti kahden vastaajan mielestä. Johto tuntui kaukaiselta, etäiseltä ja välinpitämättömältä useimpien työntekijöiden mielestä. Heihin ei pystynyt luottamaan, siten kuin henkilöstö toivoisi ja johtoon kuuluvia ei tiedetty tai ollut tavattu. Johtoa kiinnostivat vain tunnusluvut ja myynnit henkilökunnan sijaan ja työntekijät tunsivat välillä olevansa ”koneita”. Kiittäminen ei kuulunut tapoihin, mutta negatiivisista asioista kuuli varmasti jälkikäteen.

Työyhteisön ilmapiiri ja asiakaspalvelun kautta koetut onnistumiset innostivat työssä. Koulutusmahdollisuuksia tarjottiin runsaasti, mutta niihin oli itse ilmoittauduttava tai tehtävä itse aloite koulutuksen saamiseksi. Kolme vastaajaa koki koulutusten määrän vähäiseksi, mutta he mainitsivat työskennelleensä organisaation palveluksessa jo pidempään. Vastuutehtäviä ja

uusia haasteita kaivattiin enemmän, sillä niiden saaminen innostaisi työssä entisestään. Myyntikilpailuja voitaisiin järjestää useammin. Kaksi vastaajista koki, ettei työyhteisössä innostettu lainkaan ja että työsuhte oli pysynyt liian samankaltaisena liian kauan.

Etenemismahdollisuudet koettiin hyviksi tai melko hyviksi, mutta ne olivat paljolti kiinni omasta motivaatiosta muuttaa asioita. Kaksi vastaajaa koki etenemisen erittäin haastavana ja jopa mahdottomana. Ohjausta kaivattiin enemmän, esimerkiksi kehityskeskustelujen muodossa, siihen, kuinka ja milloin organisaatiossa olisi mahdollista kehittyä ja mitä etenemisen eteen olisi tehtävä käytännössä. Palkan ei koettu nousevan, vaikka työntekijä kehittyi työsäään.

Työkaverit, esimiestyö ja ilmapiiri edesauttoivat sitoutumista organisaatioon. Opiskelijat kokivat organisaation tarjoavan sopivan määrän työtunteja opiskelun ohessa ja vakituinen työpaikka koettiin sitouttavaksi. Lisäksi organisaatiossa tehdystä työstä uskottiin olevan hyötyä tulevaisuudessa. Ihmisläheisempää toimintaa, vastuullista liiketoimintaa unohtamatta toivottiin enemmän parempien etenemismahdollisuuksia ohella. Lisäksi toivottiin enemmän vastuutehtäviä, parempaa palkitsemista tehdystä työstä ja työmäärään paremmin vastaavaa palkkaa.

### 3.3 Aivoriihi

Tässä luvussa käsitellään aivoriihtä. Aivoriihtä käytettiin tämän opinnäytetyön ideointimenetelmänä. Aivoriiehen tuloksista koostettiin kehittämissuunnitelma.

#### 3.3.1 Aivoriiehen teoria

Alun perin uusien ideoiden kehittämiseksi ja mainonnan laadun parantamiseksi kehitetyssä klassisessa aivoriiehdessä käydään suoraviivaisesti ja vapaasti havaitun ongelman kimppuun. Taavoitteena on tuottaa runsaasti uusia ideoita. Vain parhaat ideoista valitaan toteutettaviksi. (Harisalo 2011, 79.)

Klassinen aivoriihi koostuu seitsemästä eri vaiheesta, joita kaikkia pidetään yhtä tärkeinä. Onnistuneen lopputuloksen saamiseksi kaikkia vaiheita ei kuitenkaan tarvitse välttämättä käydä läpi. Ensin asetetaan ongelma ja keskustellaan siitä, jonka jälkeen ongelma uudelleen muotoillaan. Kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen valitaan lopullinen ongelma, jota lähdetään ratkomaan lämmittelyideoinnilla. Tämän jälkeen seuraa varsinainen aivoriihi, jonka jälkeen valitaan viltimmät ideat. Lopuksi päätetään tuotettujen ideoiden keskuudesta, mitä lähdetään kehittämään. Huonot ideat arkistoidaan, sillä niille voi olla käyttöä tulevaisuudessa. (Harisalo 2011, 79-80.)

Aivoriihtä johtaa puheenjohtaja, joka esittelee ongelman ja huolehtii, että jokainen osallistuja ymmärtää sen oikealla tavalla. Lisäksi puheenjohtaja vastaa aivoriihen etenemisestä sääntöjen mukaan, kannustaa osallistujia ideoimaan ja kirjaa esitetyt ideat muistiin. Ideointi tulee järjestää häiriöttömässä tilassa ja osallistujilla täytyy olla käytössä tarvittavat työvälineet. (Harisalo 2011, 80.)

Ongelma on tärkeää pitää kaikkien osallistujien mielessä koko aivoriihen ajan, esimerkiksi kirjoittamalla se näkyvälle paikalle. Ryhmäkokoon tulisi pitää maltillisena ja toimivana ryhmäkokona pidetäänkin 2-12 henkilöä. Hyvä ilmapiiri edistää vapaata ideointia ja visuaalisuus voi auttaa kehittämään parempia ideoita. Mikään idea ei ole liian villi, joten tuomitseva ilmapiiri on kytkettävä pois. Ideoinnin tuloksena syntyneitä ajatuksia voidaan ryhmässä kehittää vieläkin paremmaksi ja mitä enemmän ideoita kehitetään, sitä onnistuneempaan lopputulokseen päästään. (Curedale 2013, 62.)

Parhaiten aivoriihi onnistuu, kun puheenjohtaja onnistuu luomaan rennon ja puheliaan ilmapiirin tilaisuuteen ja kätkemään kritiikin ympäristöstä. Jopa villeimmät ja tyhmiltäkin tuntuvat ideat pitää pystyä tuomaan julki. Ehdotettuja ideoita voidaan lähteä varioimaan koko ryhmän voimin ja täten esimerkiksi huomata, että samalta vaikuttaneet ideat eroavatkin toisistaan. Puheenjohtajan tulee yllyttää ideoimaan ja pitää huolta, että kaikki tuntevat luovuuden pääsäännöt. (Harisalo 2011, 90.)

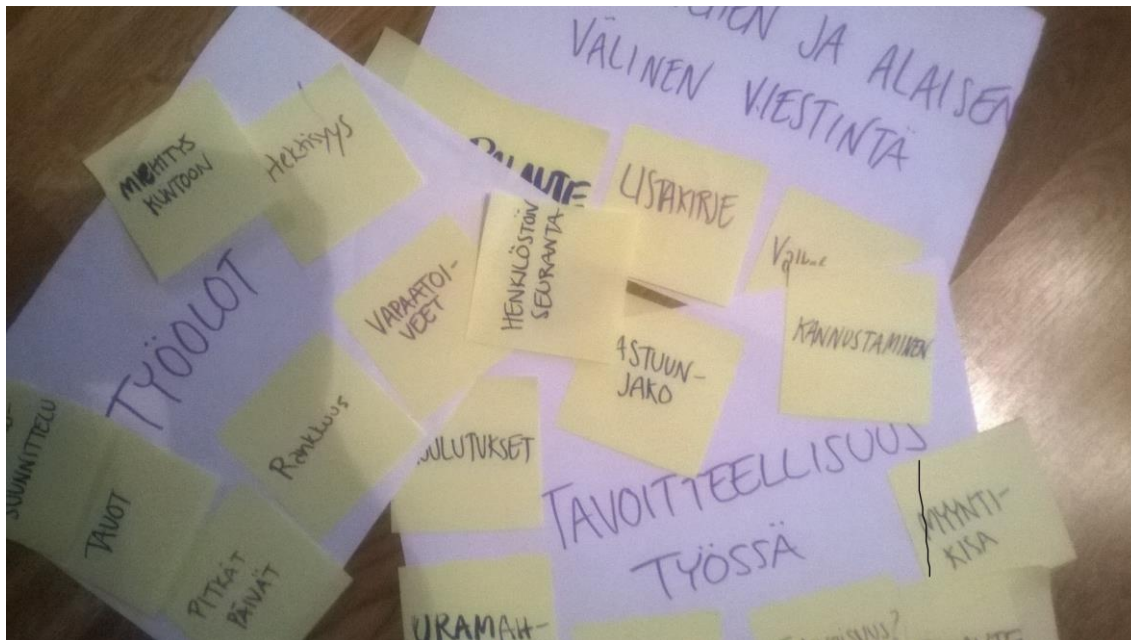
Aivoriihen positiivisiin puoliin luetaan sen käyttökelpoisuus uusia ideoita kehiteltäessä. Lisäksi sen avulla jokainen ryhmänjäsen sisäistää ongelman ja ymmärtää sen. Haasteina ovat ryhmäajattelu, vapaamatkustajat, hyvien ideoiden puute, kriittisyys ajattelussa ja liian suuri ryhmäkokoon, jolloin kaikkien ajatukset eivät välttämättä tule kuuluviin. (Curedale 2013, 62.)

### 3.3.2 Aivoriihen toteutus

Aivoriihi järjestettiin kolmihenkiselle esimiestiimille, johon kuuluivat ravintolapäällikkö, vuorovastaava ja avustava vuorovastaava. Ryhmäkeskustelun ja kyselylomakkeen tuloksissa esiin nousseet sitouttamisen haasteet nostettiin kehitettäviksi teemoiksi. Nämä asiat olivat henkilökohtainen tavoitteellisuus työssä, esimiesten ja alaisten välisen viestinnän tasalaatuisuuden lisääminen, työoloihin vaikuttavat tekijät, palkitsemisjärjestelmän uusiutuminen ja johdon näkyvyys henkilöstölle. Lisäksi huomioitiin muutamia kyselyn yhteydessä esiin tulleita kehitysideoita.

Aivoriihi järjestettiin 5.2.2015 Yritys X:n tiloissa. Tilaisuus kesti noin puoli tuntia. Aivoriihen aluksi esiteltiin ongelmat, joihin tarvittiin ratkaisut. Aivoriiheen osallistujien oli esitettävä

ideoita laidasta laitaan, ilman ajatusta resurssien riittämättömyydestä. Ideoita myös jalostettiin niin, että ne saataisiin paremmin toteutettua organisaation sisällä. Esimiehet kirjoittivat teemoittain mieleen tulevia ideoita posti-it-lapuille, jotka liimattiin teeman kanssa samalle paperille. Kuvassa 1 on esitelty ideointia ja tuloksia.



Kuva 1: Aivoriihen ideoinnin tuloksia

Aivoriihen ideoinnista dokumentoitiin tähän opinnäytetyöhön parhaat ja käyttökelpoisimmat ideat. Ne valikoituivat myös kehittämissuunnitelman sisällöksi.

### 3.3.3 Aivoriihen tulokset

Aivoriihessä esimiestiimi kehitti viestinnän ongelmien ratkaisuksi valkotaulun ylläpidon ja sen lukemisen tärkeyden painottamisen. Työntekijöiden kuuntelua ja ymmärrystä tulisi ylläpitää ja kehittää entisestään. Lisäksi työvuorolistojen mukaan tulostettavasta "listakirjeestä" voisi olla hyötyä tiedottamisessa, koska silloin kaikki työntekijät saisivat saman tiedon printattuna eikä kukaan jäisi jakelusta sivuun. Viestintää voitaisiin parantaa myös säännöllisillä tapaamisilla henkilöstön kesken toimipisteen sisällä esimerkiksi neljästi vuodessa. Palautteen antamisen pitäisi olla säännöllistä eikä keskittyä ainoastaan kehityskeskusteluihin.

Työn tavoitteellisemmaksi tekemiseen työntekijöiden itsensä kannalta kehitettiin kehityskeskustelujen parantamista niin, että pääpaino olisi kehityseurannan sijaan tulevaisuuden tavoitteissa ja siinä, mitä työntekijän tulisi käytännössä tehdä, jotta hän etenisi urallaan. Lisäksi koulutusmahdollisuuksien lisääminen ja koulutuksiin osallistumiseen kannustaminen koettiin hyvinä tavoitteellisuutta lisäävinä vaihtoehtoina. Esille tuli myös idea vastuunjakotaulukosta,

jossa määritettäisiin kullekin työntekijälle oma vastuualue ravintolan kunnossapidossa. Myös myyntikilpailuja pidettiin hyvänä ideana.

Työolojen parantamiseksi ehdotettiin työvuorosuunnittelun parantamista; yksittäiset vapaapäivät minimiin ja enemmän pidempiä vapaaputkia, työvuorojen pituudet kohtalaisen mittaisiksi ja työvuorotoiveiden jättämissäpäivää lähemmäksi työvuorolistan julkistamista. Lisäksi työntekijöiden tasoerot tulisi kartoittaa esimerkiksi kehitysseurannalla niin, että vuorossa työskentelisi aina perusvahva henkilöstö eikä niin, että yksi joutuu tekemään kolmen henkilön työt.

Palkitsemisjärjestelmää haluttiin uusia. Rahallista lisää palkkaan tavoitteiden onnistuessa ehdotettiin. Lisäksi elokuvalippujen sijaan joustamisesta voisi saada pienen lahjakortin tai kuu-kausittain vaihtuvan edun esimerkiksi johonkin tavarataloon tai ravintolaan. Pisteiden henkilökunnan keskeistä virkistymistä ehdotettiin kahdesti vuodessa tapahtuvaksi säännölliseksi tapahtumaksi. Kiitos-sanan käyttöä voisi yleistää ja työpäivän päätteeksi kehua työntekijää, mikäli päivä sujui hyvin.

Johtoa haluttiin näkyvämmäksi ja heidän haluttiin kiinnittävän enemmän huomiota työntekijöihin pelkkien numeroiden tarkkailemisen sijaan. Ideaksi nousi eräänlainen kummitoiminta, jossa jokaisella johtoryhmän jäsenellä olisi oma ”kummiravintola”. Ravintolan kummi kävisi säännöllisesti noin kerran viikossa ravintolassa katsomassa ja kuulostelemassa tunnelmia ja juttelisi työntekijöiden kanssa. Lisäksi uusille työntekijöille tulisi esitellä johtoryhmän jäsenet tai johtoryhmän jäsenten tulisi käydä tervehtimässä uusia työntekijöitä työn lomassa. Johtoryhmä töissä ravintolassa - päivä voitaisiin järjestää muutaman kerran vuodessa: silloin johtoryhmän jäsenet työskentelisivät tavallisen työpäivän ravintolassa ja kokisivat, mitä työ on käytännössä. Arvot ja visio tulisi perehdyttää huolella ensimmäisenä työpäivänä henkilöstölle ja tietoa voitaisiin syventää kerran vuodessa järjestettävällä organisaation tilanteesta kertovassa vuosikatsauksessa, johon kutsuttaisiin kaikki työntekijät ja jossa suunniteltaisiin myös tulevaisuutta ja käytännön toimia.

### 3.4 Kehittämissuunnitelma

Opinnäytetyöntekijä loi kehittämissuunnitelman rungon aihetta tukevan kirjallisuuden (Matiainen ym. 1995, 374; Schmidt 2014.) ja toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Kehittämissuunnitelmasta toivottiin Yritys X:lta helppolukuisuutta, jotta suunnitelmaa olisi helppo hyödyntää arjessa. Lisäksi suunnitelman toivottiin olevan yksisivuinen. Suunnitelman toteuttamisen helpottamiseksi siihen haluttiin lisätä vastuunjako ja aikataulu.

Kehittämissuunnitelmaan valittiin aivoriihessä esille tulleista ideoista parhaat. Joitakin ideoita jalostettiin yhdessä esimiestiimin kanssa, jotkut ideat olivat valmiita käytettäväksi sellaisenaan. Lisäksi opinnäytetyöntekijä ideoi vielä suunnitelmaa tehdessä. Valmis suunnitelma on liitteessä 3.

Kehittämissuunnitelma tehtiin taulukkomuotoon. Riveille valittiin tekijöiksi johto, ravintolapäällikkö, esimiehet yleisesti ravintolapäällikkö mukaan lukien ja henkilökunta eli rivi kertoo, kuka on vastuussa mistäkin osasta kehittämissuunnitelmaa. Sarakkeeseen valittiin aikatauluksi vaihtoehdot päivittäin, viikoittain, kuukausittain, kahdesta neljään kertaan vuodessa ja vuosittain, mikä kertoo, kuinka usein mitäkin sitouttamisenkeinoa tulisi käyttää ja toteuttaa.

Johdon viikoittaisiin tehtäviin kuuluisi kehittämissuunnitelman mukaan ravintolakummitoiminta. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä olisi suunnitelman mukaan oma kummiravintola, jossa hän kävisi tervehtimässä työntekijöitä ja tarkastelemassa työn sujuvuutta. Tällöin henkilöstö tuntisi johdon läheisemmäksi ja luotettavammaksi ja sitoutuminen organisaatioon olisi helpompaa. Tavoitteellisuuteen, palkitsemiseen ja innostukseen liittyy pienen bonuksen maksaminen tavoitteiden täytyessä. Henkilöstö kokee hyötyvänsä tehdystä työstä, innostuu palkkiosta ja kokee työn merkittäväksi ja tavoitteelliseksi. Koulutuksilla lisätään henkilöstön mahdollisuuksia kehittyä uralla ja se koetaan innostavana. Johtoryhmä työskentelee ravintolassa - päivä voisi suunnitelman mukaan olla muutaman kerran vuodessa. Tällöin johdon jäsen tulisi tavallisena työpäivänä työskentelemään ravintolaan kokonaisen vuoron ja näkisi täten, millaista henkilöstön arki on. Vuosikatsauksella viestittäisiin koko henkilöstölle yrityksen edellinen vuosi ja kerrottaisiin tulevat tavoitteet, jotta henkilöstö tuntisi työn tavoitteellisemmaksi ja ymmärtäisi työpanoksensa merkityksen koko organisaatiossa.

Viestinnän on ensisijaisesti toimittava esimiestiimin sisällä, jotta tieto kulkisi esimiesten ja alaisten välillä. Ravintolapäällikön vastuulla olisikin kehittämissuunnitelman mukaan vastuunkantaminen viestinnästä ja yhteisten toimintojen ja vastuiden jakaminen päivittäisellä tasolla. Koska työ koettiin kuormittavana ja raskaana, tulisi ravintolapäällikön arvioida työn kuormittavuutta viikkotasolla ja reagoida epäkohtiin. Työolojen parantamiseksi pitäisi työvuorosuunnittelua uudistaa. Ravintolapäällikön tehtävä on varmistaa, että kaikki saavat riittävästi lepoaikaa eivätkä työpäivät veny liian pitkiksi. Koska työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin erityisen ongelmalliseksi, pitäisi työvuorotoiveiden jättöpäivää myöhäistää lähemmäs listan ajankohtaa. Puolivuosittain järjestettävä virkistymispäivä toimisi niin ryhmähengen kottajana kuin palkitsemiskeinona. Neljästi vuodessa järjestettävä palaveri kokoaisi työntekijät saman pöydän ääreen keskustelemaan mieltä askarruttavista ongelmista ja sillä hetkellä olennaisista asioista työyhteisössä.

Esimiestiimin vastuulla päivittäin olisi viestinnän parantaminen ja sen tasalaatuisuus. Valkotaulu pidettäisiin siistinä ja ajan tasalla, henkilöstöä kuunneltaisiin ja ymmärrettäisiin ja rakentavaa palautetta annettaisiin työn lomassa tai työpäivän päätteeksi. Viikoittaisella tasolla esimiesten tulisi kehua, arvostaa ja kannustaa henkilöstöä, jotta he tuntevat itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi aineettoman palkitsemisen kautta. Kuukausitasolla esimiesten tulisi kirjoittaa työvuorolistan listakirje tasalaatuisen viestinnän parantamiseksi, järjestää myyntikisoja innostavuuden lisäämiseksi ja laatia ja päivittää vastuunjakotaulukkoa, jossa jaettaisiin kaikille työntekijöille omat vastualueet heidän kehittämisekseen. Puolivuosittain ja useammin käytäisiin kehittämiskeskustelut, joissa keskityttäisiin työntekijän tulevaisuuden tavoitteisiin ja käytännön esimerkkeihin, kuinka työntekijä voisi tavoitteet saavuttaa, jotta henkilö kokisi kehittyvänsä ja hyötyvänsä urasta organisaatiossa. Esimiestiimin tulisi kokoontua kerran vuodessa purkamaan edellinen vuosi ja laadittava kalenteri, jonne suunniteltaisiin tulevan vuoden sitouttamista lisäävät aktiviteetit.

Työntekijöiden tulisi myös osallistua sitouttamistoimenpiteisiin. Heidän tulisi olla vastaanotettavaisia viestinnälle ja tarkastaa valkotaulu huolellisesti aina työvuoroon tultaessa. Lisäksi vastuunjakotaulukon mukaiset tehtävät tulisi hoitaa aina vuorossa oltaessa tai tarvittaessa. Mikäli henkilöstöllä on mieltä painavaa asiaa tai jokin vaivaa, tulisi heidän aktiivisesti ottaa yhteyttä esimieheen asian ilmi tulemiseksi ja korjaamiseksi. Koska kehityskeskustelut järjestettäisiin tulevaisuusorientoidusti, tulisi työntekijän valmistautua keskusteluun huolella, jotta hän osaa selvittää esimiehelle tulevaisuuden tavoitteensa.

#### 4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma Yritys X:lle henkilöstön sitouttamiseksi. Työn tarkoituksena oli sitouttaa henkilöstö Yritys X:n palvelukseen, jotta vaihtuvuus vähenisi. Henkilöstön sitouttaminen vähentäisi rekrytointiin ja perehdytyksiin käytettäviä resursseja ja vapauttaisi niitä paremman tuloksen saavuttamiseksi. Sitouttamisen myötä toiminnan yrityksessä toivottiin tehostuvan.

Kehittämissuunnitelman keskeisiksi teemoiksi nousivat viestinnän toimivuus, työn tekeminen työntekijälle tavoitteellisemmaksi, työolojen parantaminen, palkitseminen työyhteisössä ja johdon panostaminen henkilöstöön, sillä ne koettiin henkilöstön kesken toimimattomimpina kaikista kysytyistä ja keskustelluista aiheista. Kehittämissuunnitelmaan valittiin sitouttamisen edistämiseksi konkreettisia, käytännön ideoita, jotka nousivat esiin aivoriihessä.

Työolot ja palkitsemisjärjestelmä koettiin heikoimmoin onnistuneina tekijöinä Yritys X:ssä. Työn sisältöön ja organisointiin liittyvä tyytymättömyys ja huonot työolot laskevat voimakkaasti sitoutumisen määrää, samoin kuin palkitsemisjärjestelmä, jonka toteuttamisessa ei

oteta huomioon palkittavia henkilöitä yksilöinä eikä aineetonta palkitsemista (Erickson & Gratton 2007, 65-68; Lampikoski 2005, 200-201, 231, 233-234, 245). Työolojen ja palkitsemisjärjestelmän parantaminen vaativat kuitenkin suuria, rahallisia investointeja organisaatiolta itseltään ja siksi kehittämissuunnitelma ei keskittynyt ainoastaan niihin. Suunnitelmassa kuitenkin ehdotettiin muun muassa lisäpalkkion maksua tavoitteiden täytyessä ja virkistyspäivien järjestämistä.

Yritys X:n henkilöstöjohtaja (2015) kertoi, että organisaation sisällä halutaan huolehtia työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Nykyinen työhyvinvointikäsitys koetaan kokonaisuudeksi, joka yhdistää työ- ja vapaa-ajan. Yksilöllisyyttä ja joustavuutta painotetaan ja työstä palautumiselle ja sosiaaliselle elämälle tulisi jäädä riittävästi aikaa. (Sitra 2015; Jabe 2011, 146-147.) Henkilöstö ei kuitenkaan tunne, että työolot olisivat organisaatiossa kohdallaan ja usea mainitsi suurimmaksi ongelmaksi liian pitkät työpäivät ja liian lyhyet vapaat, jotta sosiaaliselle elämälle jäisi tarpeeksi aikaa. Siksi kehittämissuunnitelmassa huomioitiin työvuorosuunnitteluun panostaminen ja työn kuormittavuuden tarkkailu.

Henkilöstö tuntee johdon kaukaiseksi ja välinpitämättömäksi, koska johdon ponnistelut organisaation kilpailukyvyyn säilyttämiseksi eivät edistä henkilöstön työmotivaatiota eikä johto kiinnitä huomiotaan työntekijöihin vaan taloudellisiin yksityiskohtiin. Tämä kuitenkin johtaa heikosti työlleen omistautuneeseen ja kyyniseen henkilöstöön. Johdon päätehtävä on kuitenkin vastata organisaation menestyksestä, mutta henkilöstölle tulisi siitäkin huolimatta antaa aikaa ja huomiota, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. (Lampikoski 2005, 248-249.) Kehittämissuunnitelmassa ehdotettiin johtoryhmälle kummitoimintaa, jolloin henkilöstölle välittyisi kuva, että johto välittää.

Päämäärätietoinen ja tavoitteenmukainen viestintä tukee sitoutumista työhön, sillä jokainen työyhteisöön kuuluva tietää oman tehtävänsä, vastuunsa ja tavoitteensa ja tuntee tätä kautta itsensä tärkeäksi työyhteisölle (Ukko ym. 2007, 42). Viestintään liittyy myös työntekijän kokema tavoitteellisuus työssä. Esimiehen on viestittävä jokaiselle henkilöstöön kuuluvalla hänen roolinsa ja tavoitteensa tiimissä yksilönä, sillä tavoitteeton tila ei motivoi työntekijää, jolloin sitouttamista ei tapahdu (Kesti 2013, 92). Sekä viestintä että työntekijöiden työn tavoitteellisuus koettiin kyselyn ja ryhmäkeskustelun kautta toimimattomina osan vastaajien mielestä. Kehittämissuunnitelmassa pyrittiin löytämään kehityskeskustelujen tavoitteellisuuden lisäämisellä ja viestinnän paremmalla organisoimisella ratkaisut ongelmiin.

Henkilökunnan jäsenet lisättiin mukaan kehittämissuunnitelmaan, vaikka heille ei pystytty nimeämään juuri lainkaan kehittämistehtäviä. Isoahon (2007, 141-143) mukaan sitoutuminen on sisäsyntyistä ja siten henkilöstön itsensä vastuulla. Johto ja esimiehet voivat edesauttaa henkilöstön sitoutumista, mutta sen onnistuminen ei voi olla täysin heidän vastuullaan. Henki-



löstön tulee siis olla avoin organisaation kehittämistoimille ja ottaa vastuu omasta sitoutumisestaan muun muassa valmistautumalla kehityskeskusteluun huolella.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma vaatii aikaa ja resursseja. Kehittämiskohteet ja ongelmat sitouttamisessa nousivat kuitenkin selkeästi käytettyjen menetelmien avulla esiin, joten suunnitelmaan valittiin todennäköisimmin oikeat teemat. Kehittämissuunnitelman käyttöönoton dokumentointi olisi voinut tuoda lisäarvoa työlle.

Kehittämissuunnitelma oli ravintolapäällikön mukaan hyödyllinen ja helppokäyttöinen. Se sisälsi hyviä ideoita työympäristön parantamiseksi ja erityisesti lisäarvoa suunnitelmalle antoi se, ettei koko kehittämistyö jää ravintolapäällikön vastuulle. Ravintolan sisällä esimiestiimin sitouttamistoimia tullaan ottamaan käyttöön kevään 2015 aikana resurssien sallimissa rajoissa. Yritys X:n johtoryhmä piti kehittämissuunnitelman ideoita hyvinä ja he jäivät pohtimaan, mitkä ideoista otetaan käyttöön. Erityisesti aiottiin toimia sen eteen, että henkilöstö näkisi myös johdon tekevän työtä asiakkaiden eteen ja että taustatoimijat tulisivat koko henkilöstölle tutuiksi.

Tämän opinnäytetyön jälkeen projekti etenee kehittämissuunnitelman käyttöönotolla ja sen vaikutusten seurannalla ja arvioinnilla. Sitouttamista tulee kehittää ja uudistaa säännöllisesti, joten kehittämissuunnitelma ei ole ajantasainen ikuisesti. Kun kehittämissuunnitelma on toteutettu ja sen vaikutukset arvioitu, ollaan valmiita luomaan uusi suunnitelma henkilöstön sitouttamiseksi ja sen hetkisten ongelmien ratkaisemiseksi.

## Lähteet

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä - käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Työterveyslaitos.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Työterveyslaitos.

Curedale, R. 2013. 50 brainstorming methods for team and individual ideation. Topanga: Design Community College.

Erickson, T. & Gratton, L. 2007. What It Means to Work Here. Published in Finding and keeping the best people. Boston: Harvard Business Review.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Fernández-Ardoz, C., Groysberg, B. & Nohria, N. 2009. The definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. Published in Finding and keeping the best people. Boston: Harvard Business Review.

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Hämeenlinna: Tammi.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYpro.

Jabe, M. 2011. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Saarijärvi: Yrityskirjat.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: FINVA.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: WSOYpro.

Laitinen Kristina. 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Kuopio: KOPIJYVÄ.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima.

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Linkola, P. 2007. Elinikäinen palkitseminen. Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan. Helsinki: Työministeriö.

Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. 1995. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos & Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen.

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2011. Esimiehen työsuhteopas. 4. painos. Jyväskylä: Edita.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Vöru: Methelp.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-IMPACT.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress.

Ukko, J., Karhu J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: Tykes.

Valtonen, A. 2011. Ryhmäkeskustelut laadullisena metodina. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat, 88-101. Johtamistaidon opisto.

#### Sähköiset lähteet

Ahonen, G. 2014. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Työterveyslaitos. Viitattu 12.2.2015.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 4.2.2015.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)

Bardwick, J. 2008. Signs of employees' commitment to the company. The Economic Times.

Viitattu 18.2.2015. <http://economictimes.indiatimes.com/magazines/corporate-dossier/signs-of-employees-commitment-to-the-company/articleshow/3147315.cms>

Ilmapiirikysely kehittämisen välineenä. 2014. Työterveyslaitos. Viitattu 19.11.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_kehittaminen/ilmapiirikysely\\_kehittamisen\\_valineena/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/ilmapiirikysely_kehittamisen_valineena/sivut/default.aspx)

Leppänen, S. 2013. Mitä projektiluontoisia henkilöstön ja työyhteisön kehittämistoimenpiteitä voisi aloittaa sitouttamisen tukemiseksi? Front Kilta. Viitattu 10.2.2015.

<http://kilta.sovelto.fi/front/yleinen/mita-projektiluonteisia-henkiloston-ja-tyoyhteison-kehittamistoimenpiteita-voisi-aloittaa-sitouttamisen-tukemiseksi/>

Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti. 2014. Mara. Viitattu 7.1.2015.

<http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/>

Mitä työpaikoilla voidaan tehdä? 2013. Työterveyslaitos. Viitattu 30.12.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/mita\\_tyopaikoilla\\_voidaan%20tehda/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mita_tyopaikoilla_voidaan%20tehda/sivut/default.aspx)

PAMin visio, strategia ja tavoiteohjelma 2011-2015. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. Viitattu 7.1.2015.

[https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/pamin-strategia-ja-ohjelmat/tavoiteohjelma2011\\_2015.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/pamin-strategia-ja-ohjelmat/tavoiteohjelma2011_2015.pdf)

Schmidt, F. 2014. 10 Ways to Build an Employee Engagement Improvement Strategy that Really Works! Viitattu 11.2.2015.

<http://www.davidzinger.com/wp-content/uploads/Top-Tens-of-Employee-Engagement.pdf>

Sitra. 2015. Sitran trendit: Hyvinvointi korostuu. Viitattu 12.2.2015.

<http://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu>

Teittinen, P. 2013. He eivät tule palkallaan toimeen. Taloussanomat. Viitattu 7.1.2015.

<http://www.taloussanomat.fi/raha/2013/10/23/he-eivat-tule-palkallaan-toimeen/201314676/139>

Työn imu. 2014. Työterveyslaitos. Viitattu 30.12.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx)

Työyhteisön kehittäminen. 2014. Työterveyslaitos. Viitattu 19.11.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx)

Ura- ja koulutuspolut. 2014. Mara. Viitattu 7.1.2015.

<http://www.mara.fi/nuoret>

Vuorotyö ja terveys. 2014. Työterveyslaitos. Viitattu 30.12.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoajat\\_terveys\\_hyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoajat_terveys_hyvinvointi/sivut/default.aspx)

Julkaisemattomat lähteet

Henkilöstöjohtajan haastattelu. 29.1.2015. Yritys X.

## Kuvat

Kuva 1: Aivoriihen ideoinnin tuloksia.....	44
--	----

## Kuviot

Kuvio 1: Sitouttamiseen vaikuttavat tekijät (Lampikoski 2005, 155). .....	13
Kuvio 2: Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja työn eteneminen .....	30

## Taulukot

Taulukko 1: Kyselytutkimuksen tulokset.....	40
---	----

## Liitteet

Liite 1 Ryhmäkeskustelun runko ja teemat .....	57
Liite 2 Avoin kyselylomake .....	58
Liite 3 Kehittämissuunnitelma Yritys X:n henkilöstön sitouttamiseksi .....	60



## Liite 1 Ryhmäkeskustelun runko ja teemat

Tavoitteena keskustelussa on löytää ongelmakohdat työntekijöiden sitouttamisessa sekä syitä vaihtuvuudelle. Keskusteluun osallistuu neljä jäsentä, jotka muodostavat esimiestiimin ja tuntevat toisensa etukäteen. Aihe puhututtaa varmasti, mutta aika on rajattu yhteen tuntiin. Tämän takia kysymyksiä on rajattu määrä.

### Teema 1: Vaihtuvuus

1. Millaisia syitä työyhteisössä on henkilöstön vaihtuvuudelle?
2. Kuinka paljon henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa päivittäiseen työntekoon? Miten se vaikuttaa?
3. Miten henkilöstön vaihtuvuuteen on pyritty vaikuttamaan?

### Teema 2: Sitouttaminen

1. Miten henkilöstön sitouttamisessa on onnistuttu?
2. Miten henkilöstöä sitoutetaan yritykseen?
3. Millaisia ongelmia henkilöstön sitouttamisessa on kohdattu?
4. Miten kohdattuja ongelmia on ratkaistu?
5. Miten sitouttamista tulisi kehittää tulevaisuudessa?

## Liite 2 Avoin kyselylomake

Hei! Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jossa tutkitaan henkilöstön sitouttamista yritykseen. Lopuksi luodaan kehittämissuunnitelma henkilöstön sitouttamiseksi. Kysely on anonymi, joten vastaathan täysin rehellisesti. Kiitos vastauksistasi!

1. Tiedätkö, mitkä ovat yrityksen arvot?
2. Miten yrityksen arvot sopivat omaan arvomaailmaasi? Löydät arvot listattuina lomakkeen lopusta.
3. Miten sinut on perehdytetty yrityksen visioon ja toimintatapoihin ja tavoitteisiin?
4. Kuinka tavoitteellisena koet työsi
  - a. koko yrityksen
  - b. oman pisteen
  - c. itsesi kannalta?
5. Miten viestintä toimii sinun ja lähimpien esimiestesi välillä? Yrityksen sisäiseen viestintään liittyy työnkuvista, tavoitteista, tuloksista, arvoista, visiosta, tehtävistä, palvelusta, markkinoinnista, muutoksista, taloudellisesta tilanteesta ja yhteistyökumppaneista viestiminen.
6. Millaiset työolot yrityksessä vallitsevat? Ota huomioon esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamismahdollisuudet, työajat, tasa-arvo, työkyky, esimiestoiminta, työterveys ja työturvallisuus.
7. Millaisena koet palkitsemisjärjestelmän työyhteisössä? Palkitsemisjärjestelmään kuuluu mm. palkka, palkan lisät, liitännäispalvelut (terveydenhuolto, työpaikkaruokailu, virkistys- tai harrastustoiminta) ja työntekijän arvostaminen sekä tunnustuksen saaminen.
8. Millaisena koet organisaation ylimmän johdon?

9. Miten sinua innostetaan työssäsi? Innostavuuteen liittyvät mm. uudet työtehtävät ja vastuualueet, kouluttaminen, tiedon saanti, vuorovaikutusmahdollisuudet ja tarvittavien resurssien saanti.
10. Millaiset kehittymismahdollisuudet sinulla on yrityksessä? Voit ottaa huomioon mm. henkilökohtaiset etenemismahdollisuudet, kouluttautumismahdollisuudet, työsuoritusten arvioinnin ja palkitsemisen edistymisen mukaan.
11. Mitkä asiat yrityksen tämän hetkisessä toiminnassa lisäävät sitoutumistasi juuri tähän työpaikkaan?
12. Mitä asioita pitäisi kehittää sitoutumisesi lisääntymiseksi?

Kysymykseen kaksi tarvittavat arvot ovat:

*Koska kyseessä on nimetön yritys, arvoja ei mainita valmiissa opinnäytetyössä.*

Liite 3 Kehittämissuunnitelma Yritys X:n henkilöstön sitouttamiseksi

Aikataulu / vastuu	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Kahdesta neljään kertaan vuodessa	Vuosittain
<b>Johto</b>		Ravintola-kummi-toiminta	Bonuksen maksaminen tavoitteiden täyttyessä	Koulutukset henkilöstölle Johtoryhmä töissä ravintolassa-päivä	Vuosikat-saus koko henki-löstölle
<b>Ravinto-la-päällik-kö</b>	Esimiesten kanssa kommuni-kointi vastuun jakaminen päivittäisistä tehtävistä	Työn kuormit-tavuuden arviointi ja siihen reagoiminen	Työvuoro-suunnittelu, niin että työn ja va-paan yhteen sovittaminen mahdollista	Virkistys-päivä ravinto-lan henkilöstölle 2 krt/vuosi  Ravintolan sisäinen pala-veri 4krt/vuosi	
<b>Esimie-het (mukaan lukien ravinto-la-päällik-kö)</b>	Valkotaulun ylläpito ja sen lukemi-seen kannustami-nen  Henkilöstön kuuntelu ja ymmärrys  Palautteen antaminen henkilöstölle	Henkilöstön kiittäminen ja kehuminen  Myyntikisan seuranta	Listakirjeen kirjoittaminen  Henkilöstön osaamiskar-toitus  Myyntikisan järjestäminen  Vastuunjako- taulukon päivitys	Kehitys-keskustelujen järjestäminen tulevaisuus-orientoidusti	Kehitys-ideointi seuraavalle vuodelle ja edellisen vuoden summaami-nen

Työntekijä eli tarjoilija	Valkotaulun tarkastaminen työvuoroon tullessa  Vastuutehtävän hoitaminen	Esimiesten kanssa kommunikointi mietityttävistä asioista		Kehityskeskusteluun valmistautuminen	
---------------------------	--	--	--	--------------------------------------	--